

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y PROPUESTA DE
MEJORA EN LA EMPRESA XYZ CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDRÉS DEL SALTO BURNEO

DIRECTOR: MBA. PAUL IDROBO

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

MBA. Paul Idrobo

INFORMATOS:

Mgtr. Jorge Altamirano

Mba. Bolivar Condor

DEDICATORIA

Dedico a mis padres Fabián, Alexandra y hermanos
Francisco y Sebastián siempre estuvieron
conmigo en este proceso siendo un pilar fundamental
y enseñándome los valores fundamentales
y en especial a Gabriela confió en mí y me
empujo a conseguir este logro en mi vida

Andrés Del Salto B

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y
guiarme en cada paso, a mi familia por
enseñarme el valor del amor y la amistad

Andrés Del Salto B.

INDICE

Introducción.....	viii
Resumen ejecutivo	x
1. Capítulo 1: Análisis situacional.....	2
1.1. Análisis del entorno.....	2
1.1.1. Análisis Económico	2
1.1.2. Análisis político- legal.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3. Análisis social y cultural.....	8
1.1.4. Análisis ambiental	11
1.1.5. Análisis de mercado.....	14
1.2. Análisis interno	15
1.2.1. Reseña histórica.....	15
1.2.2. Lineamientos.....	16
1.2.3. Estructura organizacional.....	18
1.2.4. Productos	20
1.2.5. Infraestructura	27
1.2.6. Equipos.....	32
1.2.7. Estadísticas.....	42
2. Capítulo 2: Diagnóstico de procesos	45
2.1. Marco teórico	45
2.1.1. Gestión por procesos.....	45
2.1.2. Flujogramas.....	46
2.1.3. Símbolos de flujogramas	47
2.2. Inventario de procesos	48
2.3. Levantamiento de procesos	48
2.3.1. Metodología.....	49
2.3.2. Importaciones.....	49
2.3.3. Pagos	53
2.3.4. Cobranza	56
2.3.5. Pago de remuneración	59
2.3.6. Contratación	63

2.3.7.	Planificación de la producción	66
2.3.8.	Producción	70
2.3.9.	Empaque	73
2.3.10.	Ventas	76
2.3.11.	Compra de bienes	77
2.3.12.	Compra de servicios.....	81
2.3.13.	Bodegaje	83
2.3.14.	Aspectos débiles y fuertes en común	86
3.	Capítulo 3: Mejoramiento de procesos	88
3.1.	Introducción.....	88
3.2.	Marco teórico.	88
3.3.	Metodología.	88
3.4.	Análisis comparativo	89
3.5.	Mapa de proceso	91
3.6.	Descripción de mejoras.	92
3.6.1.	Mejoras comunes a los procesos	92
3.6.2.	Planificación estratégica.....	92
3.6.3.	Control de la gestión.....	93
3.6.4.	Comunicación interna.....	93
3.6.5.	Control de documentos y registros.....	94
3.6.6.	Control del producto no conforme	94
3.6.7.	Auditorías internas	95
3.6.8.	Proceso de importación.	95
3.6.1.	Proceso de compra de bienes	96
3.6.2.	Proceso de pagos.	97
3.6.3.	Proceso de cobranza	99
3.6.4.	Proceso de pago de remuneración	99
3.6.5.	Proceso de contratación.....	100
3.6.6.	Proceso de planificación de producción	100
3.6.7.	Proceso de producción de rollos	101
3.6.8.	Proceso de producción de pirotinas	101
3.6.9.	Proceso de empaque de rollos sin impresión.....	102

3.6.10.	Proceso de empaque de rollos con impresión.....	102
3.6.11.	Proceso de empaque de pirotinas	103
3.6.12.	Proceso de ventas	103
3.6.13.	Proceso de bodegaje	104
3.6.14.	Proceso de mantenimiento preventivo	104
3.6.15.	Control de la calidad	104
3.6.16.	Monitoreo de la satisfacción del cliente.....	105
3.6.17.	Capacitación.....	106
3.6.18.	Evaluación de desempeño.....	106
3.6.19.	Contabilidad.....	106
3.6.20.	Gestión tributaria	107
4.	Capítulo 4: Plan de implementación.....	108
4.1.	Objetivos del plan de implementación.....	109
4.2.	Riesgos y estrategias de la implementación.....	109
4.3.	Plan de acción.	111
4.4.	Programación.....	113
4.5.	Cronograma.	114
4.6.	Análisis costo- beneficio.....	115
5.	Conclusiones y Recomendaciones	118
6.	Bibliografía.....	120

Introducción

La empresa XYZ CIA.LTDA lleva más de 30 años en el mercado Ecuatoriano, su finalidad es ofertar rollos para sumadoras, pirotinas o canastillas y platos de cartón; una empresa especializada en trabajos con papel y cartón

Se encuentra ubicada al norte de Quito, las instalaciones constan de una área administrativa y de una área de producción y bodega

Actualmente los rollos para sumadora se realizan en papel termosensible, papel químico y papel bond en varias medidas (largo x ancho x diámetro) y pueden ser impresos, las pirotinas o canastillas se ofertan en papel bond o papel mantequilla e igual manera en diversas medidas.

La impresión en los rollos se realiza de acuerdo a lo que solicite el cliente y sus especificaciones, realizando diseños personalizados.

Con un mercado amplio, sus principales clientes son Bancos, supermercados y farmacias, el principal producto de la empresa en la cual se concentran las ventas son los rollos de papel impreso.

El orden del personal y maquinaria no está bien establecida existe un desorden en los procesos y distribución física de la planta, la maquinaria se ha ido ubicando como se iban adquiriendo, por un mal orden y falta de

procesos establecidos existen cuellos de botella entre procesos lo cual causa deficiencia e inflexibilidad en la producción

Por falta de un buen levantamiento de procesos existen falencias en la producción y en la entrega de los productos, genera costos adicionales para la empresa, doble turno en los empleados para cumplir con lo establecido, falta de responsables en cada proceso y orden en la planta

Por lo especificado anteriormente y los antecedentes de la empresa, podemos ver que no tiene procesos establecidos y un orden interno, por lo mis se realizara el levantamiento de los procesos de la empresa XYZ CIA. LTDA con una restructuración de los procesos e implementación de uno de ellos.

Lograr la máxima eficiencia y cumplir con nuestros clientes con los estándares establecidos y a tiempo.

Como objetivos del estudio es realizar un diagnóstico de la empresa tanto externo como interno.

Realizar un manual de procedimientos bien establecido con sus análisis de valor agregado y sus fortalezas y debilidades de cada proceso encontrado.

Establecer un manual de procedimientos en base a una cadena de valor creada para la empresa.

Crear un pan de implementación con un análisis de costo beneficio para la empresa XYZ CIA LTDA.

Resumen ejecutivo

El presente estudio, se enfoca en el análisis interno y externo de la empresa XYZ CÍA LTDA, una empresa procesadora de papel, donde se determinará su situación actual, la propuesta de un manual de procesos para terminar con una propuesta de implementación para la empresa el cual tenga un beneficio tanto como para los socios y sus empleados, su estudio fue realizado en 4 capítulos.

En el capítulo 1 se realizara el estudio externo donde se verá el análisis tanto de la economía, político-legal, análisis social y cultural y de mercado, donde se revisó la situación de importaciones y exportaciones de papel, las leyes que rigen el expendio de papel, la cultura de reciclaje y los principales competidores todo enfocado a la empresa XYZ CIA LTDA, para terminar con el análisis interno viendo sus lineamientos, tipos de producto y sus maquinaria.

Analizando la situación interna como externa se dará paso a realizar el diagnóstico de la empresa, levantado los procesos actuales y realizando un análisis de valor agregado dando como conclusión las fortalezas y debilidades de cada proceso para su mejora.

Con el diagnostico de proceso en el capítulo 3 realizaremos el análisis comparativo de los procesos existentes con los que se crean y sus mejoras para realizar el mapa de proceso definitivo de la empresa con el cual se realizara el manual de procedimientos con el análisis de valor agregado de los procesos existentes en el diagnóstico para visualizar el cambio que ocurrió con la mejora.

Una vez realizado el análisis interno, externo, el diagnóstico y el manual de procedimientos se estructuro el ultimo capitulo presentado una propuesta de implementación para la empresa donde se retallo los objetivos a alanzar con la implementación, las actividades y sus costos y terminar realizando un análisis de costo benéfico para la empresa.

Con todo el análisis y revisado el costo beneficio que traerá para la empresa XYZ CIA LTDA se puede decir que el proyecto es viable y debería implementarse dando como resultados mayores ingresos y mejoras dentro de la estructura de la empresa para dar un mejor manejo a las autoridades y un mejor control por parte de los socios.

1. Capítulo 1: Análisis situacional

1.1. Análisis del entorno

1.1.1. Análisis Económico

La industria de papel en el Ecuador es pequeña y poco conocida, la obtención de papel se genera gracias a la importación de diversos países del mundo, lo que conlleva a la obtención de partidas arancelarias causando así un crecimiento económico para el país.

Las importaciones de papel registradas desde el 2007 en el Ecuador son las siguientes:

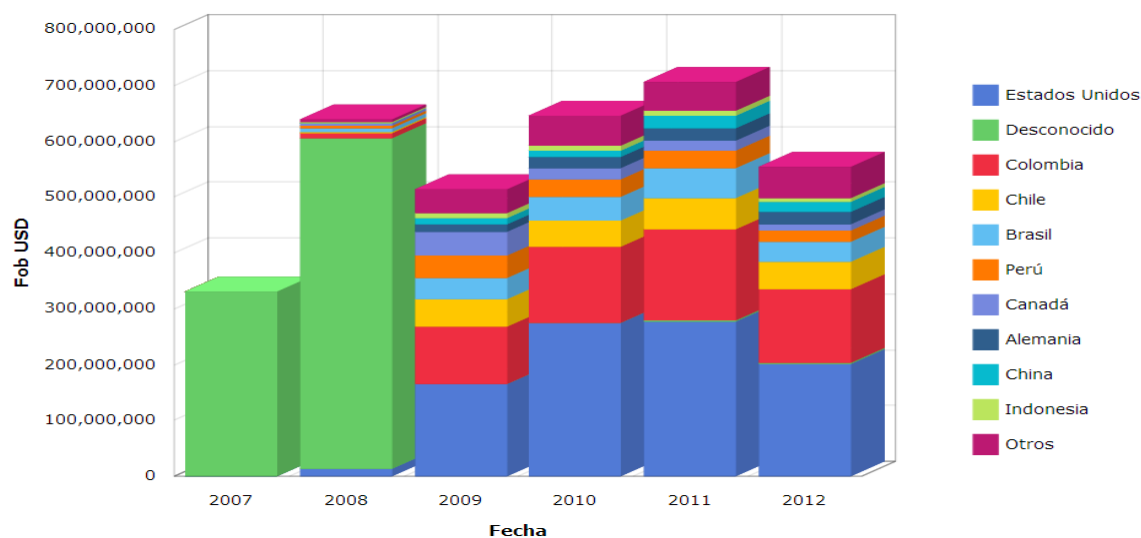


Figura 1 importaciones de papel

Fuente: (Trade)

Elaborado: Trade Nosis

Tabla 1 Valores de importación de papel

Pais Exportador	Fecha	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estados Unidos			13,440,725	164,359,415	274,380,906	276,964,504	201,623,694
Desconocido		330,873,166	591,449,173	1,721,062	1,568,500	1,820,694	787,998
Colombia			9,132,929	102,531,884	135,356,372	164,732,384	133,882,971
Chile			2,902,834	48,610,782	47,163,237	54,534,277	47,157,448
Brasil			6,798,213	38,328,349	41,359,475	53,876,499	36,241,706
Perú			3,589,360	40,188,901	32,135,103	31,756,861	21,559,128
Canadá			4,123,893	42,643,783	21,014,460	16,441,463	9,062,948
Alemania			982,698	12,775,536	18,266,017	22,715,614	23,571,433
China			656,282	11,443,060	11,497,062	23,640,211	18,458,727
Indonesia			1,206,167	8,550,323	10,051,224	7,953,344	6,545,987
Otros			5,655,756	43,006,213	52,859,639	52,554,477	55,894,590
Total		330,873,166	639,938,030	514,159,309	645,651,995	706,990,328	554,786,628

Fuente: (Trade)

Elaborado: Trade Nosis

Las gráficas muestran que Ecuador importó en el año 2012 554,786,628 toneladas de papel en todo el mundo.

Estados Unidos y Colombia son los países de los que Ecuador recibe las mayores importaciones de papel, llevándose el primer lugar Estados Unidos con un 36.34% seguido de Colombia con un 24.13%

El aporte de las importaciones de papel al Ecuador, se generan con el pago de impuestos a la Aduana Nacional del Ecuador.

Tabla 2 Nomenclatura arancelaria

3.2.7 IMPORTACIONES POR SECCIONES DE LA NOMENCLATURA ARANCELARIA	
Miles de dólares FOB	
Secciones / Años	2012
TOTAL	24.017.740
1. Animales vivos y productos del reino animal	261.763
2. Productos del reino vegetal	578.678
3. Grasas, aceites y ceras (animales y vegetales); y productos de su desdoblamiento.	163.603
4. Productos de las industrias alimentarias;	
bebidas; alcoholes; vinagre; tabaco, y elaborados	908.823
5. Productos minerales	5.549.735
6. Productos de las industrias químicas y	
de las industrias conexas	2.916.094
7. Plástico y sus manufacturas; caucho y sus	
manufacturas.	1.416.970
8. Pieles, cueros, peletería y manufacturas, artículos de talabartería, artículos de viaje,	
bolsos de mano y similares; manufacturas de tripa.	54.904
9. Madera, carbón vegetal y manufacturas de	
madera; corcho y sus manufacturas; manufacturas	
de espartería o cestería.	62.416
10. Pasta de madera o materias fibrosas celulósicas,	
papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones.	505.893
11. Materias textiles y sus manufacturas.	714.211
12. Calzados, sombreros, paraguas, quitasoles, bastones,	
látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas	
y artículos de plumas; flores artificiales;	
manufacturas de cabello.	163.575
13. Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento,	
amianto, mica, o materias análogas; productos cerámicos;	
vidrio y manufacturas de vidrio.	271.938
14. Perlas finas (naturales), o cultivadas, piedras	
preciosas o semipreciosas, metales preciosos	
chapados de metal precioso (plaque) y manufacturas	
de estas materias; bisutería; monedas.	33.066
15. Metales comunes y manufacturas de estos metales.	1.859.973
16. Máquinas y aparatos, material eléctrico; aparatos de	
de grabación o reproducción de sonido, de imagen,	
sonido en televisión, partes y accesorios .	5.390.772
17. Material de transporte.	2.206.296
18. Instrumentos de óptica, fotografía, cinemato-	

grafía, medida, precisión, medicoquirúrgicos;	
relojería; instrumentos musicales; partes	
y accesorios.	543.652
19. Armas, municiones y sus partes y accesorios.	471
20. Mercancías y productos diversos.	335.978
21. Objetos de arte para colecciones y antigüedades.	78.798
Mercaderías libres de derecho	-
Sin Sección: capítulo 98	130

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En el 2012 las importaciones de papel fueron de \$ 505.893 de un total de \$ 24.017.740, con el total de importaciones realizadas en el año, la industria de papel tuvo el 2.10% de participación en las importaciones totales.

La producción nacional de papel es considerablemente baja respecto de la demanda interna que existe, por este motivo la brecha entre importaciones y exportaciones es tan amplia, tal como lo muestra el siguiente gráfico.

Importaciones vs Exportaciones

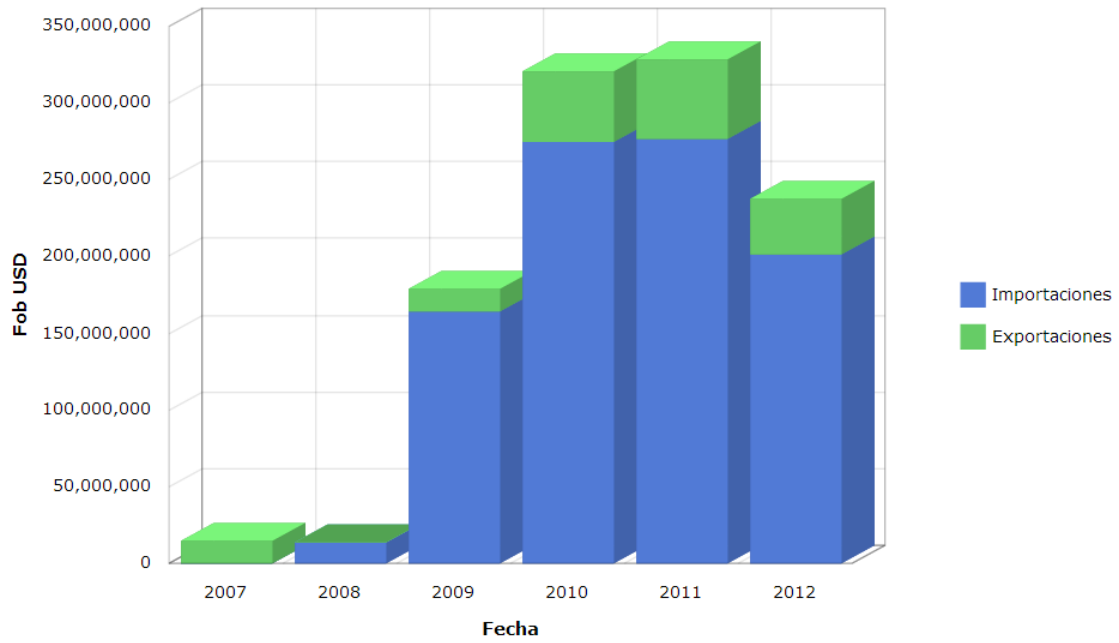


Figura 2 Importaciones VS Exportaciones

Fuente: (Trade)

Elaborado: Trade Nosis

Tabla 3 Datos Anuales

Exportaciones datos anuales

Fecha Pais Importador	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Exportaciones						
Colombia	14,436,236	281,050	14,533,628	46,373,931	52,013,743	35,848,554
Desconocido	10,538,311	81,105,289	41,371,390	537,960	317,176	540,954
Perú	7,126,615	320,967	7,192,576	15,155,445	15,205,561	23,653,567
Venezuela	2,539,596	179,471	1,863,485	7,061,892	25,975,984	16,676,254
Ecuador	5,223,220	8,304,374	895,397	4,516,895	3,165,634	2,216,162
Estados Unidos	4,900,986	8,452,087	126,448	304,799	1,917,630	483,497
Bolivia	222,598		1,096,431	2,028,576	4,153,507	3,283,224
Países Bajos	1,409,902	234,256	696,741	3,002,160	1,156,948	43,670
Cuba	276,485		867,245	2,152,668	1,150,706	2,030,415
Panamá	704,191	680	859,581	851,452	1,173,122	912,242
Otros	1,830,873	63,751	1,553,784	2,476,366	4,133,761	6,254,436
Total	49,209,012	98,941,926	71,056,706	84,462,143	110,363,774	91,942,976

Fuente: (Trade)

Elaborado: Trade Nosis

Según la tabla 1, las importaciones fueron de 554,786,628 t y las exportaciones en el 2012 como muestra la tabla 3 es de 91,942,976 t, existe una diferencia de 83.42% entre exportaciones e importaciones de papel.

1.1.2. Análisis social y cultural

Cultura

El Ecuador no cuenta con una cultura sólida de reciclaje, de acuerdo a un informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) “El 84,8% de los hogares ecuatorianos no clasifica los desechos orgánicos, el 82,5% no clasifica los plásticos y el 80,4% no clasifica el papel, según el último estudio de hábitos ambientales de los ecuatorianos” (Villacís)

Esto, es causado por la falta de políticas públicas e implementación de incentivos para fomentar una cultura de reciclaje en el país. Es necesario concientizar a la población acerca del reciclaje y su importancia con el medio ambiente.

Reciclaje en el país

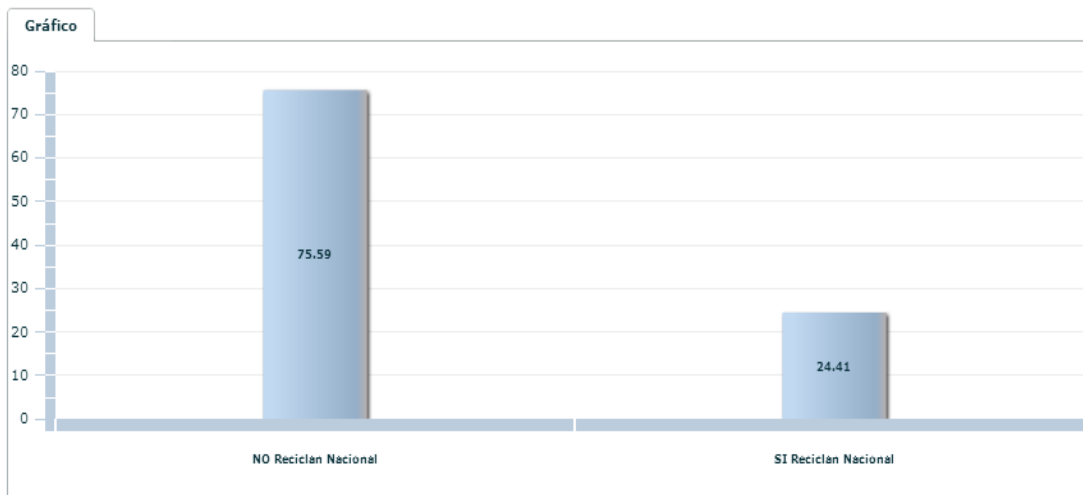


Figura 3 Reciclaje en el Ecuador

Fuente: (Cifras)

Elaborado: Ecuador en Cifras

De acuerdo a la tabla que antecede, el 75, 59% de la población no recicla en el país y un 24,41% si recicla, de esta cifra, tan solo el 25, 9 % de la población Ecuatoriana tiene conocimiento sobre el reciclaje el cual, se concentra principalmente en el Azuay. (Villacís)

En cuanto a prácticas ambientales, la cifra, también es negativa ya que tan solo una pequeña parte de la población conoce acerca de la importancia de estas prácticas.

Prácticas ambientales en el país

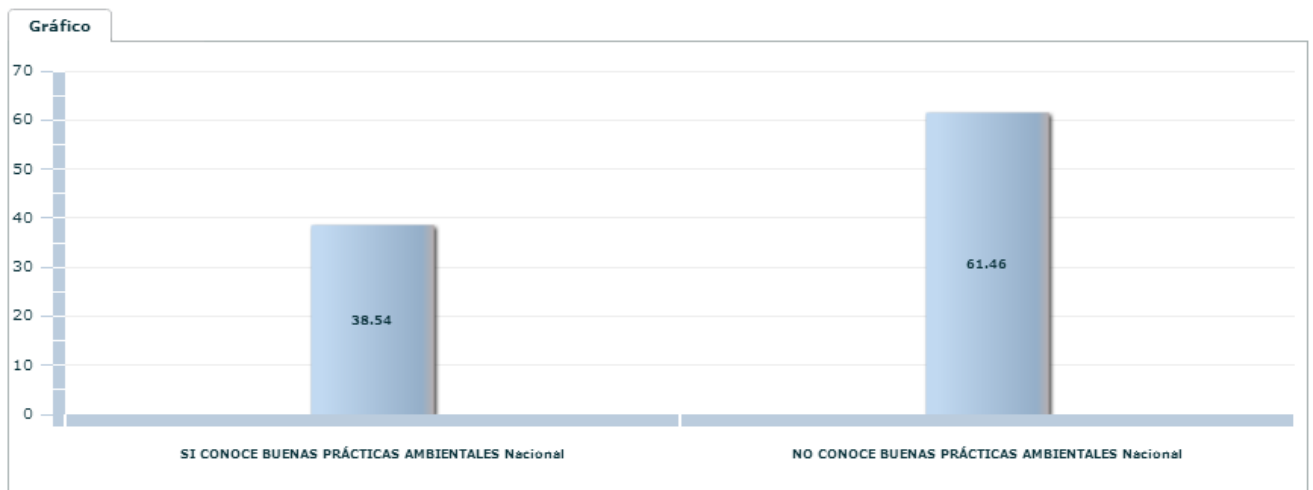


Figura 4: Prácticas ambientales

Fuente: (Cifras)

Elaborado: Ecuador en Cifras

Tan solo el 38, 54 % de la población conoce sobre prácticas ambientales. Los datos demuestran que en el Ecuador no existe una cultura de reciclaje, a futuro, se pretende aumentar una cultura efectiva de reciclaje.

Social

El Ecuador es un país que aún se encuentra en vías de desarrollo, por este motivo, es imposible pensar que la tecnología pueda reemplazar completamente al papel, tal como lo hacen algunos países de primer mundo.

Actualmente, se han implementado alternativas para reemplazar el papel, sin embargo, debido a la idiosincrasia de los ecuatorianos, en el país se sigue utilizando el papel como base para transacciones, contratos, documentación o trámites en general.

La burocracia y costumbres implantadas en el país por décadas, han hecho que la industria del papel aún esté latente, es así que va desde el abastecimiento de papel bond para impresión de documentos oficiales, el uso de papel químico con impresión para facturas, o recibos de cajeros y bancos en papel térmico, hasta el uso en medianas, pequeñas y micro empresas, incluyendo el uso del papel a nivel escolar, colegial y universitario.

1.1.3. Análisis ambiental

En el Ecuador el reciclaje empezó en 1970 desde que se creó la industria de papel, que fue utilizado como materia prima, de ahí se implementó el reciclaje de vidrio, plástico y desechos orgánicos (Bravo, 2011)

En el Ecuador se recicla aproximadamente 678.000 toneladas al año, entre papel, plástico y vidrios, de los cuales son reutilizados en consumo interno como materia prima.

El material que se recicla es de 678.000 toneladas al año, que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 4 Cantidad de material que se recicla

Cantidad de material que se recicla en el Ecuador	
• Metal ferroso	360.000 TM
• Metal no ferroso	30.000 TM
• Cartón	145.000TM
• Papel	45.000 TM
• Plástico	60.000 TM
• Vidrio	8.000 TM

Fuente: (Bravo, 2011)

Elaborado: Mario Bravo

De acuerdo a la tabla 4, el material que más se recicla es el material ferroso, con el 56% de reciclaje, el papel se recicla tan solo el 7% y el que menos se recicla es el vidrio con el 1%

Existen como 1.200 centros de acopio, 20 legalmente constituidos, 1.000 vehículos de transporte de reciclaje y alrededor de 15.000 recicladores en el país. (Bravo, 2011)

Los centros de acopio se encargan de comprar este material, a los vehículos, estos clasifican y después son vendidos a las compañías que lo usan como materia prima.

Los recicladores van por los sectores urbanos y por botaderos, recogiendo el material de reciclaje, esto ha ayudado a 15.000 hogares, es decir, alrededor de 50.000 personas de escasos recursos para tener una fuente de ingreso.

En cuanto a normativas de ambiente para papel, según el Decreto 131, Título I capítulo II del Art. 14 al 17 y el Art. 19 del Ministerio del Medio Ambiente manda que:

“CAPITULO II

DE LA GESTION DEL PAPEL

Art. 14.- La política de buenas prácticas ambientales deberá incorporar un sistema informático cero papeles en la gestión de documentación interna, sus costos y beneficios, o en su defecto, cada institución deberá diseñar un mecanismo de comunicación electrónica interna que permita el ahorro del papel.

Art. 15.- Se utilizará el sistema informático cero papeles como un medio idóneo para la comunicación interna dentro de las instituciones sujetas a este acuerdo ministerial. Sin perjuicio de lo señalado, de requerirse un documento en constancia física se realizará la impresión en papel y sobres reutilizados.

Art. 16.- La lectura, análisis, revisión de borradores de documentos se realizará de forma electrónica, en aquellas instituciones que utilicen estos mecanismos informáticos.

Art. 17.- Las impresiones de las instituciones sujetas a este acuerdo ministerial se realizarán en blanco y negro. Solamente en documentos finales, que usen mapas, gráficos o se haga estrictamente necesario se usarán impresiones de color.

Las impresiones de libros o documentos de las instituciones sujetas a este acuerdo ministerial deberán hacerse sin plastificado o protección UV pues esta dificulta su reciclaje. Preferentemente serán elaboradas en material reciclado, o con certificación ecológico.

Las instituciones sujetas a este acuerdo ministerial deberán realizar el mantenimiento constante de copiadoras, impresoras y equipos para evitar el desperdicio de papel.

Art. 19.- El papel deberá clasificarse en dos recipientes:

a) El de reutilización, que deberá establecerse en cada oficina, con la respectiva identificación; y,

b) El de reciclaje y descarte que se refiere al papel que ya haya sido utilizado, finalmente y reutilizado previamente, el mismo que deberá estar señalizado de igual manera.

El papel a depositarse en los tachos deberá estar sin grapas, cuerdas, cintas, ligas, grasa, papel químico o algún otro tipo de adhesivo; así como tampoco deberán estar contaminados con residuos orgánicos.

Los materiales que dificulten el reciclaje deberán estar dispuestos en basureros de otros materiales.”

1.1.4. Análisis de mercado

En el Ecuador existe un gran mercado en cuanto a la industria del papel, este mercado está constituido por toda institución que utilice esta materia prima para facturación, documentación, impresión de revista, periódicos, entre otros.

Dentro del mercado del papel tenemos algunas sub divisiones:

- Venta de materia prima para impresión:

Esta se divide en los fines que se le va a dar al papel:

Facturas

Periódicos

Rollos para sumadoras

Imprentas

- Producción de papel para impresión
- Distribución de papel

En el mercado papelerero existen algunos distribuidores de papel, los más importantes son:

- Dispapeles: principal distribuidora y competidora a nivel nacional de papel. Cuenta con maquinarias como bobinas de papel , hasta rollos para sumadora, etc.
- Propandiana S.A venta y distribución de papel importado en bobinas.

- Consumo de papel

Los consumidores potenciales en el Ecuador son:

- Periódicos: consumo diario de papel periódico para miles de impresiones.
- Entidades bancarias: emisión de papeles por cada transacción realizada, desde ventanillas hasta cajeros automáticos incluyendo las máquinas de data fast
- Supermercados y farmacias con emisión de facturas o recibos de pago a diario.

1.2. Análisis interno

1.2.1. Reseña histórica

Azis Noe Mucarcel empezó un negocio familiar el cual consistía en la producción en base a papel y cartón, 7 años después empezó con la producción de rollos para sumadoras en base a papel bond, sin impresión, con el pasar de los años se implementó el papel autocopiado y

el papel térmico, la empresa empezó a tomar fuerza a los 10 años en el mercado cuando fue vendida a los dueños actuales, donde empezaron a abrir mercado y producir de acuerdo a las necesidades de la época, una de las innovaciones fue la implementación de los rollos con impresión. Esta innovación hizo crecer el mercado, produciendo rollos para cajeros automáticos y para todo tipo de registradora.

El negocio se ha mantenido por varios años, haciendo que sea una empresa reconocida y con grandes clientes.

1.2.2. Lineamientos

La empresa cuenta con los lineamientos bien establecidos, elaborados desde su creación por el fundador de la empresa el cual definió la misión, visión y objetivos.

1.2.2.1.Misión

Somos una empresa de venta y producción de papel y cartón que maneja altos estándares de calidad y precios competitivos.

Continuamente nos renovamos para el servicio de nuestros clientes, empezando, desde la adquisición de materia prima, con los mejores proveedores en la producción de papel y cartón los cuales con una ayuda mutua hemos logrado reducir nuestros precios y así tener mayor cantidad

de clientes lo que ha hecho que nuestra empresa se posicione como una de las mejores en esta rama.

Todo esto, se ha logrado con el trabajo de todos los que conforman la empresa, con un esfuerzo diario para lograr un producto de calidad y llegar a ser reconocidos a nivel nacional.

1.2.2.3. Visión

Ser líder del mercado en la fabricación y comercialización de papel, con la mejor calidad de productos, cuidando el ambiente, la seguridad y salud de sus colaboradores.

Un proyecto que se está logrando, es cumplir con todas las medidas establecidas e implementadas por la empresa, una de las más importantes es lograr tener los clientes más grandes a nivel nacional.

1.2.2.4. Objetivos

La empresa no cuenta con objetivos claros, lo que refleja que no existe una planificación organizacional y que únicamente se han establecido criterios como la misión y la visión, por requerimientos meramente gubernamentales y para la publicación en el sitio web.

Esto, se convierte en una debilidad para la empresa, la cual se deberá tener en cuenta para futuras planificaciones.

1.2.3. Estructura organizacional

Su estructura está conformada por una Junta general de accionistas donde fue designado el Gerente General, el cual tiene a su cargo la mayor responsabilidad sobre la empresa, a su cargo están 20 empleados entre cargos de responsabilidad y operarios, en el siguiente organigrama se verá la estructura de la misma.

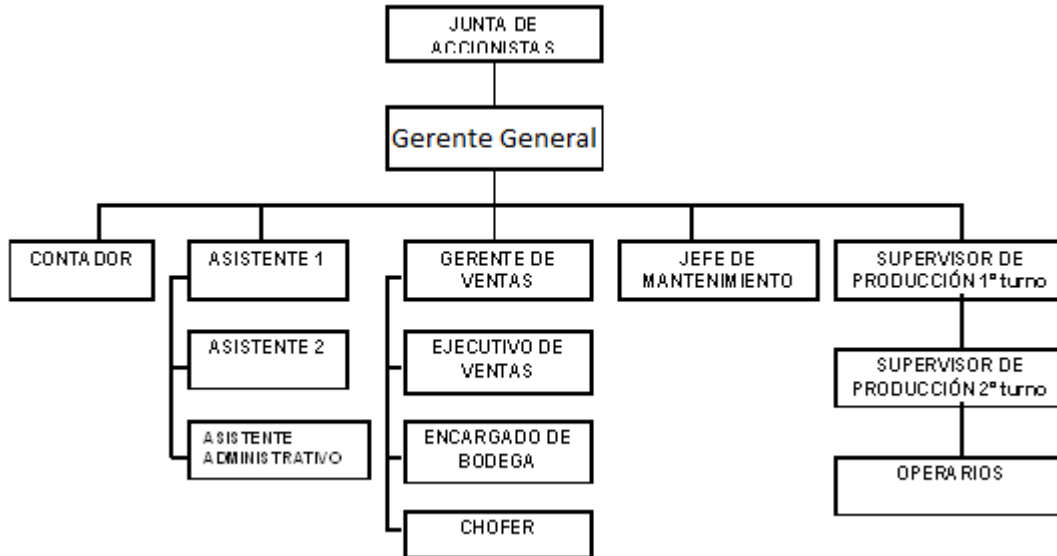


Figura 5 : Organigrama

Fuente: XYZ Cia. Ltda.

Elaborado: Aziz Mucarzel

En la tabla que se presenta a continuación consta la distribución de las 20 personas actualmente en la empresa de acuerdo a los puestos asignados y a los puestos que están libres

Tabla 5: Distribución de puestos

Puestos	Número de personas por puesto
Gente General	1
Contador	1
Asistente 1	1
Asistente 2	0
Asistente Administrativo	1
Gerente de Ventas	1
Ejecutivo de Ventas	0
Encargado de Bodega	1
Chofer	1
Jefe de Mantenimiento	0
Supervisor de Producción 1 turno	1
Supervisor de Producción 2 turno	0
Operarios	12

Fuente:

Elaborado: Andrés Del Salto

En la estructura de la empresa como se mostró en la figura 5 se ve que existe un asistente 2 en el cual en la tabla 5 se ve que no existe una persona responsable del puesto, es una vacante que existe para ese puesto tanto como para el de ejecutivo de ventas y supervisión de Producción 2 turno.

En el puesto de asistente 2 y ejecutivo de ventas las personas que estaban a cargo de estos puestos salieron de la empresa por motivos personales el cual dejaron el puesto vacante, no existió cambio alguno en la estructura organizacional.

El puesto de supervisor de producción 2 turno se está realizando un análisis interno de si es estrictamente necesario este puesto dependiendo de las horas a trabajar requeridas para la producción.

Por este análisis podrían existir algunos cambios en la estructura de la empresa.

1.2.4. Productos

Todos los productos son desarrollados con papel de pulpa virgen, un papel de importación que tiene un menor impacto en el ambiente, todos nuestros productos son hechos en base a papel térmico, químico y bond.

Los productos que se disponen son:

- Rollos para sumadoras, cajeros automáticos
- Rollos de papel bond con impresión y sin impresión
- Papel bond importado con un solo gramaje fabricación de este producto que es de 60 gr, este tipo de rollo son específicamente para sumadoras y cajas registradoras.

- Cada máquina registradora o sumadora tiene su medida específica de rollo nosotros fabricamos rollos de diferentes medidas que son los siguientes:

- 57x28x12 B
- 57x28x12 B
- 57x60x12 B
- 57x70x12 B
- 57x80x12 B
- 69x70x12 B
- 69x80x12 B
- 75x60x12 B
- 75x70x12 B
- 75x75x12 B

Estos rollos se venden específicamente a Paco comercial quienes revenden en sus almacenes y una parte para consumo de ellos, los rollos que se suministran a ellos son los siguientes:

- 57x60x12 B
- 57x70x12 B
- 57x80x12 B
- 69x80x12 B
- 75x60x12 B

Este producto se vende a revendedores por cantidades mínimas y se distribuyen en los almacenes de punto de ventas de nuestros productos.

Rollos de papel autocopiado (químico) de dos y tres partes con impresión y sin impresión.

Rollos químicos:

Rollo de material autocopiado blanco que va de un gramaje de 53gr, 55gr y 56gr.

Papel que por su tipo de componente al imprimir en su primera hoja genera un tipo de tinta que se copia exactamente en la siguiente copia tanto una o dos copias su vez.

Existen dos tipos de rollos: químico de dos partes y el químico de tres partes

El químico de dos partes tiene la primera parte que es blanca y la segunda que es amarilla, el fin de este rollo es generar un original y una copia del mismo.

Estos rollos se a su vez se tiene en diversas medidas, para especificar su medida se detalla de la siguiente manera, ancho x diámetro x largo

Los rollos son los siguientes:

- 37*70 Q2P
- 37*70Q3P

- 44*75 Q2P
- 57*60 Q2P
- 57*70 Q2P
- 57*70 Q3P
- 69*70 Q2P
- 69*70 Q3P
- 70*70 Q2P
- 75*29 Q2P
- 75*70 Q2P
- 75*70 Q3P
- 75*75 Q3P
- 75*60 Q2P

El principal comprador de estos rollos es Paco el cual compra el rollo:

- 57*70 Q2P
- 70*70 Q2P
- 75*29 Q2P
- 69*70 Q2P

Estos rollos usan para su distribución en los almacenes de Paco comercial.

El rollo químico tres partes un rollo que genera dos tipos de copias una que va en papel blanco otra en papel amarillo y otra en rosado.

Se fabrican los siguientes rollos en químico tres partes:

- 37*70Q3P
- 57*70 Q3P
- 69*70 Q3P
- 75*70 Q3P
- 75*75 Q3P

Este tipo de rollo no tiene mucha acogida en el mercado solo se vende a través de los almacenes ya que su venta en fabrica es al por mayor el cual no se da.

Rollos de papel térmico con impresión y sin impresión.

Papel térmico o papel termosensible es un papel que por calor sobre el papel graba en color negro lo que se quiere poner, esto se usa específicamente en los cajeros automáticos, data fast y los bancos como recibos de las transacciones realizadas.

Este papel se usa bobinas de un gramaje único de 55 gr lo único que varia en este papel son los proveedores.

En este material se trabaja específicamente bajo pedido ya que el costo es mayor, este producto es el que más se vende.

Entre los productos se tienen los siguientes:

- Rollo térmico 210x127x32
- Rollo térmico 57x25x12 imp. Servipagos
- Rollo térmico 57x60x12

- Rollo térmico 75x80x12
- Rollo térmico 76x171x32 imp. Banco del Pichincha
- Rollo térmico 78x70x12
- Rollo térmico 76x171x32 imp. Banco del Pichincha
- Rollo térmico 78x70x12
- Rollo térmico 78x70x12 imp. Aki
- Rollo térmico 79x75x12
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Banco del Pichincha
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Fybeca
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Oki-Doki
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Produbanco
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Sana-Sana
- Rollo térmico 79x75x12 imp. Solidario
- Rollo térmico 79x70x12
- Rollo térmico 80x166x25 imp. Banco del Pichincha
- Rollo térmico 80x195x22 imp. Banco del Pichincha
- Rollo térmico 80x197x25 imp. Bolivariano
- Rollo térmico 80x400x25 imp. Banco Internacional

Entre los clientes más importantes que la compañía tiene son: Banco Pichincha, Fybeca y Sana Sana con consumos semanales mínimo de 800 rollos.

Platos y charoles desechables biodegradables:

Los platos y charoles se realizan en un solo tipo un cartón con un gramaje de 55.

Platos de cartón en diferentes tamaños

Los platos de cartón son de un lado cartón blanco y el otro de lado café, son cartones de 55 gr un solo tipo de cartón.

Estos platos se realizan de las siguientes medidas:

Platos N 6

Plato N 9

Plato N 12

Estos platos no son el fuerte de venta, tiene poca salida y como principal comprador de estos platos es pastelería Baguette de toda la ciudad de Quito

Bases para torta en cartón microcorrugado.

Se compra el cartón microcorrugado de un gramaje de 58gr, es un cartón con ondulaciones pequeñas estas hacen que sea un poco más ancho y duro que un cartón simple.

Esta base la compra específicamente Reli (Cyrano) que son los únicos compradores.

Para Reli se realiza en dos medidas

Base para torna N 9

Base para torta N 12

Pirotinas para pastas, bocaditos y chocolates

Pirotina o canastillas que son la base para bocaditos o ponque. Se realiza en papel copia que va de 55 gr y papel mantequilla de 55 gr, estos materiales soportan altas temperaturas, sirven para meter al horno, se cocina con cualquier tipo de alimento este tipo de papel, no daña ni contamina de ninguna manera la comida, es un material especial.

El papel copia se tiene de varios colores como: celeste, rosado, verde, café y blanco de igual manera de 55 gr. Al igual que el papel mantequilla es de 55 gr sin embargo este viene en un solo color: blanco.

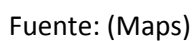
Este producto se vende en los almacenes, no se tiene una venta masiva de estas pirotinas no tienes clientes fuertes los tipos son los siguiente :

- Pirotinas en papel mantequilla.
- Pirotina N 6
- Pirotina N 9
- Pirotina N 12
- Pirotina Ponque

Como cliente especial la compañía tiene a Supermaxi, quien compra la pirotina N 6 y pirotina N 9 con una distribución semanal.

1.2.5. Infraestructura

Localización 1



Elaborado: Google Maps

Figura 7

Localización 2



Fuente: (Maps)

Elaborado: Google Maps

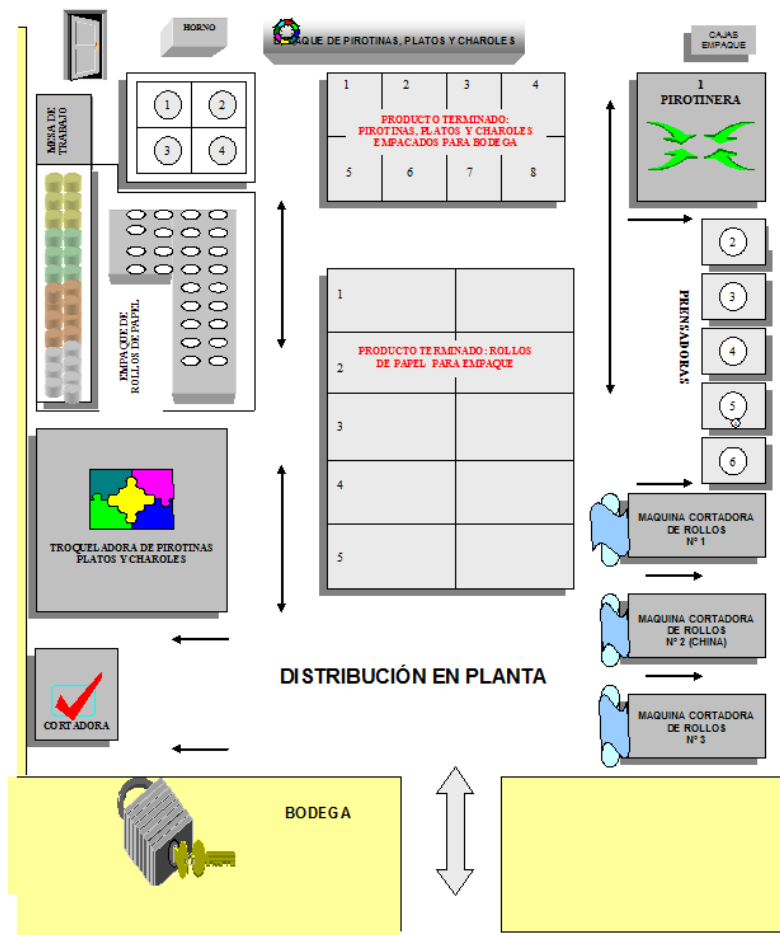
Dispone de todo lo necesario para un buen manejo administrativo y productivo, con espacios físicos adecuados y bien organizados.

Dispone de tres segmentos uno, que es el área administrativa que está en el segundo piso, una planta de producción que está en el primer piso y un área de bodega y reciclaje.

El área administrativa cuenta con 238.4 m² para su funcionamiento, el área de producción tiene una dimensión de 600 m² y la bodega y reciclaje tiene 800 m² para un buen manejo y distribución de materia prima, producto terminado e insumos necesarios para la producción

Figura 8

Distribución planta



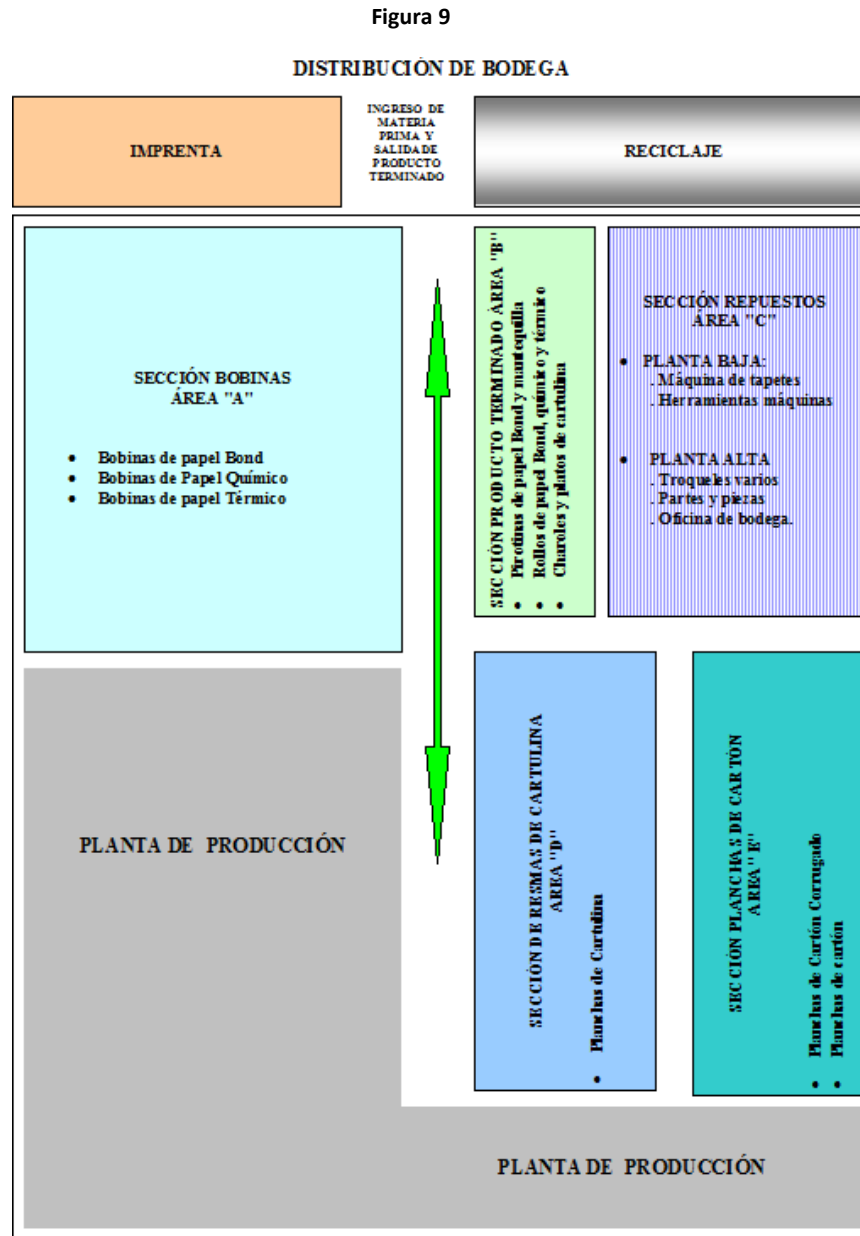
Fuente: Planta XYZ Cia. Ltda.

Elaborado: Andres Del Salto

Se mantiene la misma distribución presentada en la figura 8, el producto terminado por su aumento en la producción se almacena en la bodega.

En esta distribución se trata de ver que centralizado está el puesto de empaque que para que todos los procesos culminen ahí y se pueda almacenar el producto terminado.

La maquinaria esta distribuida de la siguiente manera:



Fuente: Bodega de XYZ. Cia. Ltda.

Elaborado: Andrés Del Salto

1.2.6. Equipos

XYZ Cia. Ltda. Dispone de 17 máquinas para la producción de rollos, pirrotinas, platos calados y tapetes las cuales son las siguientes para cada tipo de producto:

Elaboración de pirrotinas se tiene lo siguiente:

- Troqueladora de pirrotinas, platos y charoles

Esta troqueladora lo que realiza es la medida que se va a realizar de la pirrotina, de una resma de mil hojas de 80x70 se pone sobre una base esto con molde circular de la medida a producir se le troquela o se aplasta con otra fuerza que cae desde arriba.

Figura 10



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

- Pirotinera

Una maquina con un molde para dar forma al papel troquelado, a su vez este molde tiene la medida que se va a producir esta máquina funcionan mediante calor para poder dar forma a la pirotina mediante un golpe de arriba hacia abajo.

Esta máquina realiza el golpe automáticamente 6 bases donde se pone el papel manualmente en montos de 100, esto va rotando y va dando el golpe en cada base.

En esta máquina solo se puede realizar la pirotina número 6, 9, 12

Figura 11

Pirotinera



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

- Dos prensadoras

Es similar a la pirotinera pero esta ya es una maquina manual que mediante un pedal realiza el golpe de arriba hacia abajo, en esta maquinas tienen un solo tipo de molde no se puede cambiar en esa se realiza en cada una la pirrotina ovalada y a pirrotina 14

Figura 12

Prensadora 1



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 13

Prensadora 2



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

- Horno

Este horno llega a temperaturas no tan altas lo suficiente para realizar un sellado al vacío de las pirrotinas.

Elaboración de platos y charoles:

- Troqueladora de pirrotinas, platos y charoles
- Tres prensadoras

Con moldes circulares de igual manera de funcionamiento que la prensadoras de pirotinas con un operador con una palanca o con el

pie se presiona y mediante calor de la maquina le da la forma al cartón para realizar el plato.

Cada máquina tiene su medida especifica la prensadora uno la cual es la figura ... realiza el plato N 12, la prensadora 2 figura realiza el plato N 9 y la prensadora 3 figura Realiza el Plato N 6

Figura 14

Prensadora 3



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 15

Prensadora 4



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 16

Prensadora 5



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Elaboración de rollos:

- Imprenta de rollos

Figura 17

Imprenta de rollos



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

- Tres cortadoras de rollos

Figura 18

Cortadora 1



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 19

Cortadora 2



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 20

Cortadora 3



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

- Cuatros rebobinadoras

Figura 21

Rebobinadora 1



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 22

Rebobinadora 2

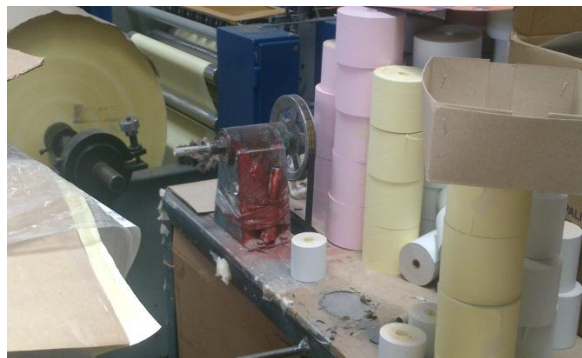


Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

Figura 23

Rebobinadora 4



Fuente: Planta

Elaborado: Andrés Del Salto

1.2.7. Estadísticas

Las siguientes estadísticas se presentan del periodo enero de 2012 a diciembre 2012.

Ventas de 2012

Gastos 2012

Enero US\$	Febrero US\$	Marzo US\$	Abril US\$	Mayo US\$	Junio US\$	Julio US\$	Agosto US\$	Setiembre e US\$	Octubre US\$	Noviembre re US\$	Diciembre e	T O T A L US\$
15.442,04	18.048,74	19.553,23	18.887,23	10.526,45	66.114,16	35.929,90	29.505,89	40.525,22	32.822,19	36.150,53	997.036,02	1.320.541,60

Cuenta Contable	Enero US\$	Febrero US\$	Marzo US\$	Abril US\$	Mayo US\$	Junio US\$	Julio US\$	Agosto US\$	Setiembre e US\$	Octubre US\$	Noviembre re US\$	Diciembre e	T O T A L US\$
Materia Prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	853,763.88	853,763.88
Servicios Profesionales	0.00	1,000.00	600.00	500.00	500.00	30,500.00	0.00	500.00	20,000.00	8,000.00	9,000.00	9,000.00	79,600.00
Sueldos y Salarios	5,745.02	5,802.75	5,783.28	5,477.75	0.00	11,036.56	6,091.88	6,439.33	5,956.12	5,819.28	5,962.42	6,096.05	70,210.44
Servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00	45,000.00
Impuesto Renta del Ejercicio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,139.89	24,139.89
Depreciación Vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,983.03	22,983.03
15% Participación utilidades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,438.31	17,438.31
Instalaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	26.24	409.52	6,312.97	2,459.39	652.94	6,890.47	0.00	16,751.53
Material de Embalaje	301.90	242.28	1,538.09	1,591.15	767.34	562.93	1,242.46	764.82	350.88	2,870.35	5,651.57	0.00	15,883.77
Sueldos y Salarios	692.00	182.50	292.00	1,376.67	0.00	2,636.68	1,450.00	1,850.00	1,850.00	1,170.70	1,716.09	1,651.59	14,868.23
Material para impresión	352.40	1,046.93	1,788.83	665.99	3,606.34	632.60	697.40	357.00	920.19	2,629.27	627.95	746.36	14,071.26

Se sacó la donde se incurren los mayores gastos de un total de 115

cuentas se cogieron las 11 cuentas que más se gasta dando un total de \$

1.174.710,34 esto quiere decir que es el 88.95% de los gastos totales

La cuenta que más gastos generó fue la de Materia prima con un costo de

\$ 853.763,88 es el 64.65% de los gastos totales

Estado de Pérdidas y Ganancias 2012

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
Hasta 31/12/2012			
Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	Subtotal US\$	Total US\$
4	Ingresos	0.00	1,395,218.80
4.01	Ingresos	0.00	1,395,218.80
4.01.01	Ventas Bienes	0.00	1,395,076.42
4.01.01.01	Ventas Bienes tarifa 12%	0.00	1,395,076.42
4.01.01.01.001	Ventas tarifa 12%	1,384,916.02	
4.01.01.01.002	Ventas tarifa 0%	10,160.40	
4.01.06	Intereses	0.00	142.38
4.01.06.01	Intereses Inversiones	0.00	142.38
4.01.06.01.001	Certificados de Inversión	142.38	
			=====
			1,395,218.80
5	Costos y Gastos	0.00	1,320,541.60
5.01	Costos de Venta y Producción	0.00	1,054,393.21
5.01.01	Materia Prima	0.00	853,763.88
5.01.01.01	Materia Prima	0.00	853,763.88
5.01.02	Mano de Obra Directa	0.00	99,551.57
5.01.02.01	Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	99,551.57
5.01.03	Costos Indirectos de Fabricación	0.00	101,077.76
5.01.03.01	Servicios Básicos	0.00	1,731.94
5.01.03.02	Mantenimiento	0.00	7,041.27
5.01.03.03	Suministros y Materiales	0.00	34,050.69
5.01.03.04	Arriendos	0.00	5,400.00
5.01.03.05	Servicios	0.00	45,090.00
5.01.03.06	Depreciaciones	0.00	7,763.86
5.02	Gastos	0.00	266,148.39
5.02.01	Gastos de Venta	0.00	93,842.12
5.02.01.01	Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	6,061.99
5.02.01.03	Honorarios	0.00	84,618.58
5.02.01.07	Promoción y Publicidad	0.00	315.00
5.02.01.10	Transporte	0.00	2,246.95
5.02.01.12	Gastos de Viajes y Movilización	0.00	239.68
5.02.01.13	Servicios Básicos	0.00	359.92
5.02.02	Gastos Administrativos	0.00	155,774.29
5.02.02.01	Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	19,691.54
5.02.02.03	Honorarios	0.00	3,848.00
5.02.02.05	Mantenimiento y Reparaciones	0.00	28,215.09
5.02.02.08	Combustibles y Lubricantes	0.00	2,794.14
5.02.02.09	Seguros y Reaseguros (primas y cesi	0.00	568.06
5.02.02.10	Transporte	0.00	209.13
5.02.02.11	Gastos de Gestión	0.00	640.00
5.02.02.12	Gastos de Viaje y Movilización	0.00	8,066.56
5.02.02.13	Servicios Básicos	0.00	7,975.30
5.02.02.14	Gastos Legales	0.00	106.44
5.02.02.15	Depreciaciones	0.00	30,151.41
5.02.02.16	Impuestos, Contribuciones y Otros	0.00	8,341.14
5.02.02.27	Otros Gastos	0.00	3,589.28
5.02.02.28	Provisiones	0.00	41,578.20
5.02.03	Gastos Financieros	0.00	7,441.46
5.02.03.01	Bancarios	0.00	1,422.62
5.02.03.02	De Terceros	0.00	6,018.84
5.02.99	Gastos No Deducibles	0.00	9,090.52
5.02.99.01	Impuestos	0.00	325.96
5.02.99.02	Administrativos	0.00	7,666.78
5.02.99.03	Oficina nueva	0.00	1,097.78
			=====
			1,320,541.60
	GANANCIA / PERDIDA		74,677.20

Balance General

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA			
Hasta 31/12/2012			
Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	Subtotal US\$	Total US\$
1	Activo	0.00	589,384.48
1.01	Activo Corriente	0.00	514,287.60
1.01.01	Efectivo y Equivalentes al Efectivo	0.00	150.00
1.01.01.01	Caja	0.00	150.00
1.01.02	Activos Financieros	0.00	284,956.44
1.01.02.05	Cuentas por Cobrar Clientes No Relac	0.00	97,986.71
1.01.02.06	Cuentas por Cobrar Clientes Relacio	0.00	124,257.09
1.01.02.08	Otras Cuentas por Cobrar	0.00	67,051.48
1.01.02.09	Provisión Cuentas Incobrables	0.00	-4,338.84
1.01.03	Inventarios	0.00	155,473.87
1.01.03.01	Inventario de Materia Prima	0.00	78,287.27
1.01.03.02	Inventario Productos en Proceso	0.00	1,705.64
1.01.03.07	Mercaderías en Tránsito	0.00	75,480.96
1.01.05	Activos por Impuestos Corrientes	0.00	73,107.29
1.01.05.01	Crédito Tributario (IVA)	0.00	17,227.17
1.01.05.02	Crédito Tributario (IR)	0.00	27,644.36
1.01.05.04	Impuesto a la Salida de Divisas	0.00	28,235.76
1.01.07	Otros Anticipos Corrientes	0.00	600.00
1.01.07.01	Garantías	0.00	600.00
1.02	Activo No Corriente	0.00	75,096.88
1.02.01	Propiedad, Planta y Equipo	0.00	75,096.88
1.02.01.05	Muebles y Enseres	0.00	5,895.36
1.02.01.06	Maquinaria y Equipo	0.00	77,638.63
1.02.01.08	Equipos de Computación	0.00	11,370.63
1.02.01.09	Vehículo, Equipos de Transporte	0.00	120,748.51
1.02.01.12	Dep. Acum. Propiedad, Planta y Equi	0.00	-140,556.25
			=====
			589,384.48
2	Pasivo	0.00	498,602.73
2.01	Pasivo Corriente	0.00	489,648.71
2.01.03	Cuentas y Documentos por Pagar	0.00	64,411.89
2.01.03.01	Proveedores Locales	0.00	57,596.40
2.01.03.02	Proveedores del Exterior	0.00	6,815.49
2.01.07	Otras Obligaciones Corrientes	0.00	64,314.36
2.01.07.01	Con la Administración Tributaria	0.00	17,534.00
2.01.07.02	Impuesto a la Renta por Pagar del E	0.00	24,139.89
2.01.07.03	Con el IESS	0.00	2,059.67
2.01.07.04	Por Beneficios de Ley a Empleados	0.00	20,580.80
2.01.08	Cuentas por Pagar Diversas / Relaciona	0.00	60,200.87
2.01.08.01	Ctas. x Pagar Relacionados	0.00	60,200.87
2.01.13	Otros Pasivos Corrientes	0.00	300,721.59
2.01.13.01	Otras cuentas por pagar	0.00	300,721.59
2.02	Pasivos No Corrientes	0.00	8,954.02
2.02.07	Provisiones por Beneficios a Empleados	0.00	8,954.02
2.02.07.01	Jubilación Patronal	0.00	8,954.02
			=====
			498,602.73
3	Patrimonio	0.00	90,781.75
3.01	Capital	0.00	1,000.00
3.01.01	Capital Suscrito o Asignado	0.00	1,000.00
3.01.01.01	Capital Suscrito	0.00	1,000.00
3.04	Reservas	0.00	21,350.18
3.04.01	Reserva Legal	0.00	411.03
3.04.04	Otras Reservas	0.00	20,939.15
3.06	Resultados Acumulados	0.00	-6,245.63
3.06.01	Ganancias Acumuladas	0.00	-1,948.80
3.06.03	Resultados Acum. Adopción por 1era.vez	0.00	-4,296.83
3.07	Resultado del Ejercicio	0.00	74,677.20
3.07.01	Ganancia Neta del Período	0.00	74,677.20
			=====
			90,781.75
	TOTAL PASIVO + CAPITAL		589,384.48

2. Capítulo 2: Diagnóstico de procesos

En este capítulo se levantará y analizará los procesos establecidos en la empresa XYZ Cia Lta con un análisis de valor agregado para determinar el costo, volumen y tiempo que genere valor a la empresa o al cliente tanto interno como externo.

2.1.Marco teórico

2.1.1. Gestión por procesos

A través de los años, los sistemas de gestión de los recursos de la organización han ido evolucionando; a mediados de la década de los 90 surgen principios encaminados al ámbito externo y hacia los clientes. Estos principios se basan en la Gestión de Procesos. Este nuevo estilo de gestión toma en cuenta factores clave como la mejora continua y la generación de valor agregado con un enfoque hacia satisfacción del cliente.

La gestión por procesos gravita en centrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos o transacciones realizados en la organización, en lugar de las tareas (Fernández, 2003, p. 37). José Pérez Fernández menciona que un proceso es una “secuencia ordenada de actividades repetitiva cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (2010, p. 51). Dado que los procesos se enfocan en el cliente (colocándolo en el inicio y al final de las operaciones) y en el producto o servicio que requiere, estos recorren en forma transversal a la organización.

Además, el enfoque de la gestión por procesos permite identificar las relaciones interdepartamentales y posibles falencias.

2.1.2. Flujogramas

Los flujogramas son el lenguaje gráfico, una manera de representar los procesos de una manera secuencial, de una manera dinámica facilita la comprensión ya que va de manera secuencial las actividades del proceso siendo esta una manera dinámica de ver los procesos. Esta representación gráfica se la hace a través de los diagramas de flujo


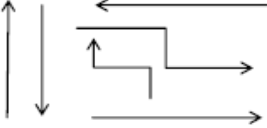
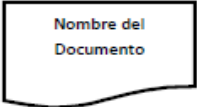

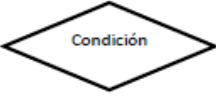




Respecto a los diagramas de flujo Agudelo y Escobar señalan lo siguiente:

Estos son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de un abreviado descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades (2007, p. 38).

Con la diagramación se determinan las actividades de manera secuencial y los recursos a implementarse, cada uno con su responsable encargado del proceso. Para la representación gráfica se usara la simbología establecida por la ANSI (American National Standard Institute).

2.1.3. Símbolos de flujogramas

Tabla 6: Símbolos de flujograma

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Representa Entidad Externa</p> <p>-Puede ser origen o destino de flujos de información, productos y/o servicios. -Si se encuentra al lado izquierdo de un objeto es proveedora de este. -Si se encuentra al lado derecho de un objeto es cliente de este.</p>
	<p>Representa Dirección del Proceso</p> <p>-Indica la secuencia en que se ejecutan actividades dirigiendo hasta el resultado.</p>
	<p>Representa Documento</p> <p>-Documento o registro que pasa a formar parte de la actividad. Representa insumo cuando está a la izquierda de una actividad, y resultado cuando está a la derecha.</p>
	<p>Representa Actividades</p> <p>-El cuadro superior contiene una descripción corta de la actividad. El cuadro inferior contiene el cargo del responsable de ejecutar la actividad.</p>
	<p>Representa Decisión</p> <p>-Condición redactada como pregunta, cuya respuesta dirigirá la secuencia del proceso.</p>
	<p>Representa Conector</p> <p>-Circunferencia con una letra mayúscula en el medio que conecta diferentes partes del diagrama y pueden ubicarse en varias hojas</p>
	<p>Representa Proceso</p> <p>-Representación de otro proceso relacionado. En el recuadro del medio se escribe el nombre del proceso.</p>
	<p>Representa Inicio o Fin de proceso</p> <p>-Iniciar y finalizar un proceso, escribiendo "INICIO" o "FIN"</p>
	<p>Representa Bases de datos</p> <p>-Representa bases de datos u otras formas de almacenamiento de información electrónica.</p>

2.2. Inventario de procesos

Se determinará los procesos de la empresa en la tabla 6 inventario de proceso de manera continua e identificando a que tipo pertenece, realización o apoyo.

Tabla 7 Inventario de proceso

Proceso	Tipo
Importaciones	Realización
Pagos	Apoyo
Cobranza	Realización
Pago de remuneración	Apoyo
Contratación	Apoyo
Planificación de la producción	Realización
Producción	Realización
Empaque	Realización
Ventas	Realización
Compra de bienes	Apoyo
Compra de servicios	Apoyo
Bodegaje	Apoyo

2.3. Levantamiento de procesos

2.3.1. Metodología

Para realizar el presente capítulo se tomó en cuenta las siguientes actividades:

- Observar los procesos actuales de la empresa
- Entrevistar al responsable de cada proceso
- Realizar mediciones entre cada proceso
- Realizar la descripción de cada proceso
- Realizar los flujogramas de cada proceso que se encuentran en el anexo 2
- Realizar el análisis de valor agregado que dada cada actividad por cada proceso detallado en el anexo 3
- En el capítulo se representa el grafico con sus porcentajes de cada uno de los aspectos que generan valor
- Observo las debilidades y fortalezas de cada proceso, así realizando un cuadro de fortalezas y debilidades que está en cada proceso

2.3.2. Importaciones

2.3.2.1. Descripción del proceso

El proceso de adquisición de materia prima de proveedores fuera de nuestro país, es un mecanismo de negociación para obtener productos de buena calidad y al mejor precio.

Empieza con la búsqueda de proveedores y termina con la recepción del material en la bodega de la empresa, este proceso es fundamental ya que es el que abastece a la producción para la fabricación de nuestros productos.

2.3.2.2. Análisis de valor agregado

Tabla 8: Análisis d VA del proceso de Importación

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	4 act	4,4 hrs	\$ 27,68
VAN	18 act	3,9 hrs	\$ 42,43
NVA	16 act	49,5 hrs	\$ 17,79
Total	38 act	57,9 hrs	\$ 87,89

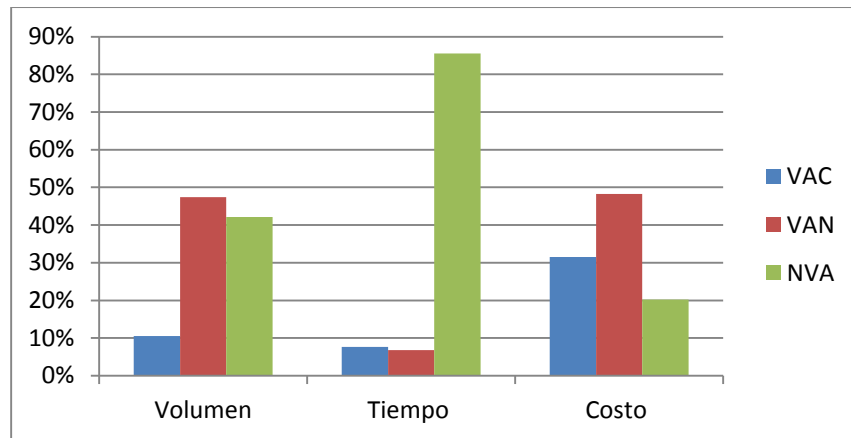


Figura 24: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Importación

El proceso de importación genera un alto valor que no genera valor agregado a la empresa ya que los tiempos de espera que se tiene entre actividad se debe a las demoras por parte de entes reguladores como

la aduana no un tiempo de espera por parte de la empresa, dentro de este proceso incurren algunas personas desde el gerente hasta el asistente y bodeguero lo que esto hace que el costo de hora hombre se alto ya que los sueldos de uno con relación al otro son muy altos.

2.3.2.3.Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mejor producto de materia prima internacional • Costo más bajo con relación al producto nacional • Importadores directo registrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Correcciones de partidas arancelaria (reproceso) • Costos de demoraje por retrasos en procesos • Llegada tardía de documentación del exterior

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para manejo de importación • Personal suficiente para el manejo sin carga excesiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en envió de documentación por parte del personal de la empresa y el personal del exterior

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina con lo necesario para importaciones • Instalaciones limpias 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora con un año de uso máximo 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Licencias originales de Word, Excel, antivirus 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa especializado para importaciones

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Archivadores para importaciones • Carpetas para seguimientos • Útiles de oficinas necesarios esferos, rapadoras, perforadora • Documentación de importación 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra debilidades

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Partidas arancelarias correctas por tipo de material • Procedimientos internos para importaciones bien alineados 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los documentos que involucren la importación para su aduanización y control interno como: • B/L • Facturas • Guías de remisión • Liquidación 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

2.3.3. Pagos

2.3.3.1. Descripción del proceso

Este proceso es muy sencillo pero importante ya que es la imagen que da la empresa con los proveedores.

Esto empieza cuando se recibe facturas de los proveedores tanto de bienes como de servicios, se revisa el crédito que se tiene, si no existe crédito antes de la compra se solicita la factura por fax o vía correo electrónico para realizar la respectiva retención y generar el cheque por parte de contabilidad, se pasa a gerencia donde es aprobado y firmado por el Gerente General, una vez con el cheque se paga para la obtención del bien o servicio.

Si se tiene crédito la retención se genera hasta dos días después de la fecha que se emitió la factura y el cheque unos días antes del vencimiento se genera se aprueba y se firma para el día de vencimiento se llama al proveedor a informarle que se dispone el pago de dicha factura.

2.3.3.2. Análisis de Valor Agregado

Tabla 9: Análisis d VA del proceso de Pagos

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	5 act	131,6 hrs	\$ 806,79
VAN	6 act	74,7 hrs	\$ 891,83
NVA	6 act	34,2 hrs	\$ 14,73
Total	17 act	240,5 hrs	\$ 1.713,35

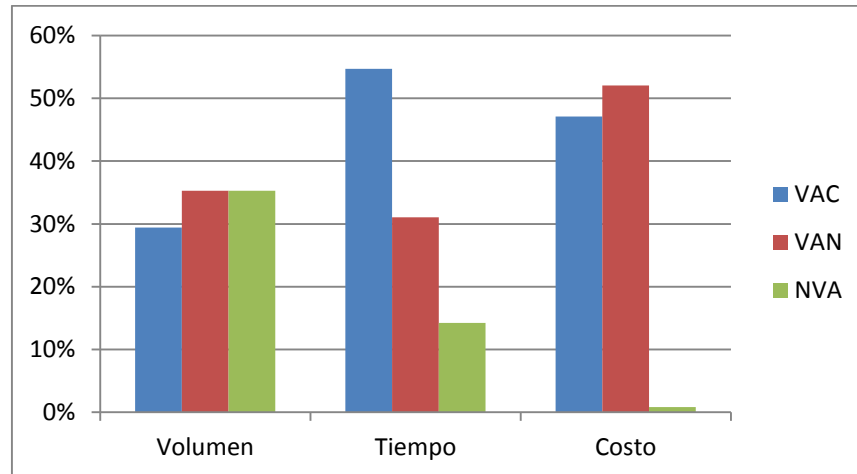


Figura 25: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Pagos

Es la imagen que da la empresa hacia afuera y el tiempo como la mano de obra que se da para este proceso es bien grande generando el valor para la empresa ya que con esto se mantiene los créditos y los productos oportunos y la imagen se la mantiene.

El costo se da a que el gerente el contador y el asistente contable están vinculados en el proceso el cual está de más al generar tantas aprobaciones.

2.3.3.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad al día para efectuar pagos en los tiempos establecidos • Flujo de efectivo claros y con saldos positivos para el pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas filtros para aprobación de pagos • Falta de comprobantes de egreso por falta de pedido de los mismos • Daño de comprobantes

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores • Cursos de capacitación contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Contadora general trabaja medio tiempo

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina amplia para contabilidad • Bodega solo para archivo contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca iluminación natural en la oficina de contabilidad

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora con un año de uso. • Procesadores muy rápidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Programa contable con licencia original 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos necesarios para la contabilidad como: • Facturas • Egresos • Retenciones 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento del Sri • Procedimientos internos para contabilidad bien alineados 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de los últimos 5 años • Ley de tributación y Pymes • Egresos para cada pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos no solo realiza una persona

2.3.4. Cobranza**2.3.4.1. Descripción del proceso**

En el proceso de recuperación de cartera el encargado es el gerente de ventas, el cual se debe llamar o visitar a los clientes para verificar si se encuentra el pago para recordarles de que se tiene una deuda con la empresa

Cuando se dispone de los pagos el gerente retira estos pagos en las oficinas de nuestros clientes o se revisa la transferencia o el depósito efectuado según el cliente lo prefiera.

Esto termina cuando se registra el pago de las facturas y se dé como cancelada, de no existir el pago se hace un seguimiento al cliente hasta obtener su pago hasta que esto pase se le suspende la producción a este cliente.

Si el cliente no tiene crédito el rato de la entrega de la factura se le cobra el valor expresado en la factura de tener retención descontado dicho valor en ese momento de la compra.

2.3.4.2. Análisis de valor agregado

Tabla 10: Análisis d VA del proceso de Cobranza

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	9 act	11,5 hrs	\$ 31,74
VAN	12 act	96,2 hrs	\$ 243,88
NVA	14 act	6,9 hrs	\$ 19,24
Total	35 act	114,6 hrs	\$ 294,85

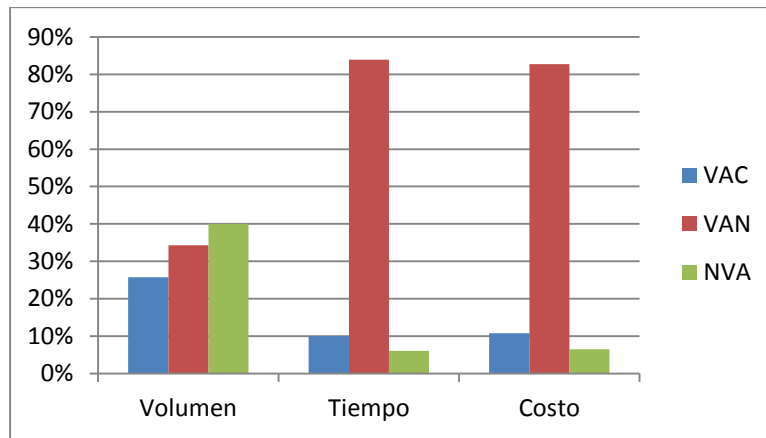


Figura 26: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Cobranza

Se tiene valores de tiempo que generan valor a la empresa ya que el beneficio de la cobranza es exclusivo de la empresa y tiempo que es muy alto se genera por la espera al cliente para el pago con el crédito establecido la actividades que no generan valor son por actividades repetitivas como llamar a los clientes una y otra vez son actividades repetitivas.

2.3.4.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de cartera vencida y por vencer • Cobro el día que se asigna sin demora alguna 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la confirmación de pagos por parte del cliente • No sigue el procedimiento establecido de cobro por parte del personal asignado

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de facturas y cobros específico para este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Reglamento interno que regula sobre el proceso de cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de cobro Reglamento para cobro bien establecido por la empresa

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Cartera cobrada y facturas de los últimos 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

2.3.5. Pago de remuneración**2.3.5.1. Descripción del proceso**

Pago de remuneración se divide en dos partes, la quincena que se da cada 15 de cada mes, un proporcional del sueldo de cada empleado que es hasta un 40% del mismo, el treinta de cada mes se realiza el pago del sueldo menos la quincena menos cualquier descuento adicional más horas extras.

Esto empieza realizando un rol de quincenas es un formato que estableció la empresa en el cual está la cantidad a recibir de cada empleado, este valor es fijo no varía cada mes, una vez realizado esto se aprueba por el Gerente General, una vez aprobado el mismo Gerente General realiza la transferencia bancaria.

El 21 de cada mes se empieza a hacer el cálculo de horas extras por disposición de la empresa las horas extras se calculan del 21 del mes

anterior hasta el 21 del mes actual, por medio del reloj biométrico esto saca cuantas horas adicionales trabajo cada empleado esto se pasa a un cuadro predeterminado por la empresa al igual que el rol de quincena tiene que estar aprobado por el Gerente General.

Con las horas extras se procede a levantar el rol final de pagos el cual se revisa los préstamos quirografarios, la quincena, si fue multado el empleado y si tiene retención de los fondos de reserva con toda esta información se realiza el rol final.

Una vez elaborado el rol final tiene que pasar dos filtros antes de ser depositado, tiene que tener la aprobación de la contadora y como último la aprobación del Gerente General.

El proceso termina con la transferencia bancaria a cada empleado con los valores aprobados.

2.3.5.2. Análisis de valor agregado

Tabla 11: Análisis d VA del proceso de Pago de remuneración

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	12 act	6,9 hrs	\$ 61,98
VAN	14 act	5,8 hrs	\$ 104,70
NVA	3 act	4,0 hrs	\$ -
Total	29 act	16,7 hrs	\$ 166,68

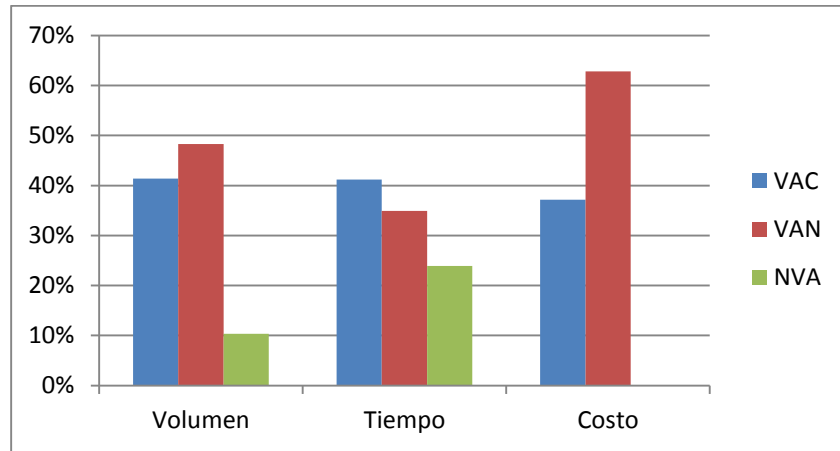


Figura 27: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Pago de remuneración

Se visualiza que en los tres aspectos son altos los valores agregados que genera al negocio ya que todo recurso humano es la base para todo y este proceso tiene que ser uno de los más claros y sin errores como se refleja aquí el tiempo que se da para este proceso en todas sus actividades es el correcto como la mayoría de las actividades de igual manera el costo de hora hombre el cual se genera por la intervención del gerente general el cual se ve que puede suprimir y ser innecesario

2.3.5.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Pago puntual el 15 de cada mes y el 30 de cada mes el rol de pagos Pago mediante transferencia bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> Caída del sistema del banco en ciertas ocasiones produce demora de pago de un día o causa generación de cheques

facilita el pago y un proceso más ágil	para pago de remuneración <ul style="list-style-type: none"> • Muchos responsables en la revisión pasa por tres filtros repetitivos dentro del proceso para realizar el pago.
--	--

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores relacionados al puesto o afines • Un equipo de trabajo bien establecido que apoya al proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Reloj biométrico para el registro de entradas y salidas del personal que ayuda al control de horas extras y asistencias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de reloj biométrico para cálculo de horas extras. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno sobre el pago de 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

remuneración establecido en quincenas y días de pago y forma para el cálculo de horas extras	
--	--

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Roles quincenales pagados al personal • Rol de pagos personal firmado por cada empleado aceptando el pago efectuado • Cuadro de horas extras • Planillas de préstamos quirografarios , etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

2.3.6. Contratación

2.3.6.1. Descripción del proceso

Este proceso es ocasional, se lo realiza el momento que se ve la necesidad de ocupar un puesto vacante, es un proceso en el cual dependiendo del puesto a ocupar se puede volver de suma importancia o tan solo un proceso básico de contratación.

Inicia cuando se ve el requerimiento o el puesto vacante, se inicia la búsqueda viendo si algún trabajador interno conoce alguien que pueda ocupar ese puesto, cuando se recibe carpetas se procede a una revisión y una entrevista previa con la persona.

Si la persona cumple con los requerimiento se establece los parámetros con a persona y se le informa que empieza a trabajar y se fija la fecha de inicio.

Es un proceso que no tiene muchos filtros una sola entrevista y pocos candidatos.

2.3.6.2. Análisis de valor agregado

Tabla 12: Análisis d VA del proceso de Contratación

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	0 act	0,0 hrs	\$ -
VAN	7 act	3,2 hrs	\$ 42,84
NVA	9 act	34,5 hrs	\$ 17,72
Total	16 act	37,7 hrs	\$ 60,56

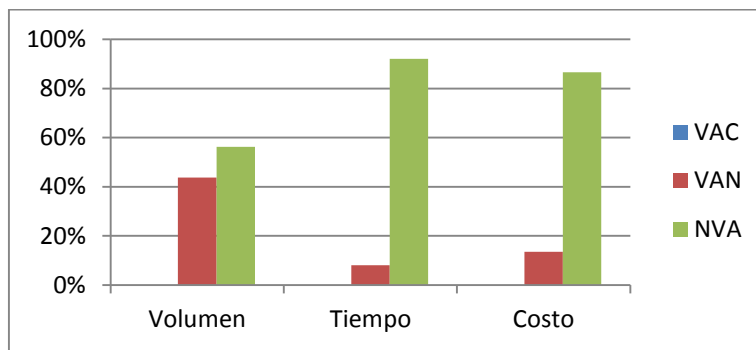


Figura 28: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Contratación

Se ven mucho que no genera valor alguno tanto para clientes como para la empresa esto se debe a que se tiene muchas actividades innecesarias para llegar a la contratación muchos filtros desde las entrevistas que pase por un asistente hasta llegar al jefe de planta o el gerente general dependiendo al área que vaya a entrar el postulante, realizando una entrevista directa no pasar por varias actividades que no tienen sentido.

2.3.6.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la carpeta de aspirante al puesto • Averiguaciones sobre la persona • Carpetas completas para aprobación dentro del proceso de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera en los tiempos para entrevistas, disponibilidad del gerente o jefe de planta.

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general muchos años de experiencia en entrevistas • Jefe de planta capacitado en personal para selección • Buena remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada carga para el Gerente General • Asistente 2 pocas competencias para la área de contratación

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas amplias • Sala de reuniones para entrevista de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Reglamento del ministerio de relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Carpetas de personal nuevo y antiguo y aspirantes Afiliaciones al IESS archivados y contratos 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

2.3.7. Planificación de la producción**2.3.7.1. Descripción del proceso**

Está a cargo del jefe de producción, este proceso es el que se encarga de ver que se produce a que tiempo y como se va a producir a q velocidad, este proceso empieza con la recepción de pedidos por medio de una libreta donde se anota el nombre del cliente y la fecha de ingreso del pedido.

Los pedidos se van produciendo mientras van ingresando, se distribuye en las máquinas dependiendo el tipo de producto, se realiza una planificación diaria de acuerdo a las especificaciones de

las máquinas se saca cuanto puede producir por día de dicho producto.

Las máquinas que no tienen pedido se planifica una producción para abastecer el stock de los productos de más afluencia de la empresa.

Con clientes se tienen establecidos contratos en los cuales se tienen tiempos de entrega, estos pedidos no siguen el orden entran inmediatamente a la producción.

Dentro de la planificación se tiene que cada semana se entrega los días martes a Supermaxi y miércoles a Fybeca y Sana Sana lo cual ya se produce planifica con anterioridad sin tener un pedido fijo.

Este proceso termina con una orden de producción.

2.3.7.2. Análisis de valor agregado

Tabla 13: Análisis d VA del proceso de Planificación de la producción

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	3 act	20,8 hrs	\$ 150,00
VAN	7 act	33,0 hrs	\$ 237,50
NVA	0 act	0,0 hrs	\$ -
Total	10 act	53,8 hrs	\$ 387,50

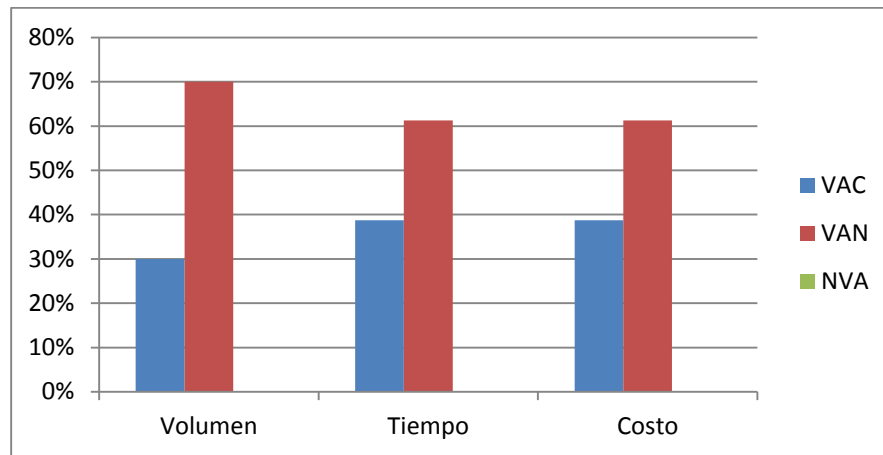


Figura 29: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Planificación de la producción

La parte fundamental tanto como para la empresa y el cliente para cumplir con las fechas de entrega se necesita una buena planificación y con una planificación optima la empresa genera menos costos.

En la empresa se ve que el tiempo que se dedica a este proceso como el recurso humano es alto pero fundamental.

2.3.7.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Registro de pedidos en agenda de producción cronológicamente para ver el orden de pedido Ordenes de producción por máquina que tiene la empresa para no tener ninguna para Planificación diaria de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de planta capacitado producción • Experiencia en el campo de producción • Buena remuneración • Motivación y capacitación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos débiles

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de producción pre-impresas para el desarrollo de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de cumplimiento de órdenes de producción con hojas de producción de cada trabajador diario 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene mayores indicadores

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de producción para cada producto a producir 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de producción por trabajador para el control de lo producido con lo solicitado en el tiempo • Agenda de pedidos de clientes cronológica de cada pedido efectuado 	
---	--

2.3.8. Producción

2.3.8.1. Descripción del proceso

La producción está a cargo de cada responsable de las maquinas, estos reciben la orden de producción.

Para la fabricación de rollos impresos, imprenta recibe la orden imprime los metros de papel necesario para los rollos, pasa a las cortadoras donde se encargan de cortar el ancho y el metraje específico de los rollos pedidos en la orden una vez cortados pasan al proceso de empaque.

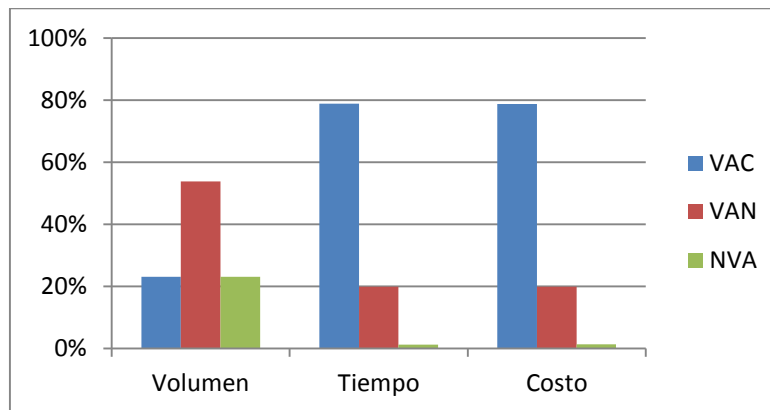
Los rollos sin impacción entra directamente la bobina del material requerido para ser cortado una vez cortado pasa al proceso de empaque.

Para producción de pirotinas, charoles y platos empieza con la troquelada del papel, cartulina en la troqueladora e cual separa en montones de 100 el cual es almacenado y se pasa a las máquinas en el caso de las pirotinas a la pirotinera y os platos y charoles a la prensadoras este proceso a su vez pasa al proceso de empaque.

2.3.8.2. Análisis de valor agregado

Tabla 14: Análisis d VA del proceso de Producción

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	3 act	174,7 hrs	\$ 445,36
VAN	7 act	44,1 hrs	\$ 112,71
NVA	3 act	2,8 hrs	\$ 7,34
Total	13 act	221,5 hrs	\$ 565,42

**Figura 30: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Producción**

La parte en la que se trabaja para el cliente y el valor agregado es todo para el mismo con productos de calidad y actividades con responsables que saben lo que hacer para obtener una satisfacción con el cliente.

Como se refleja en este proceso el costo en mano de obra es el mayor ya que el giro del negocio es fabricación de rollos y pirotinas es donde se concentra el tiempo y costo, trabajando para el mismo fin el cliente

2.3.8.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Producción diaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprocesos de producción por daño de material • Falla en calibración de maquinas • Cambio de medidas en la maquinas innecesarias • Tiempo de espera por daño de máquinas por falta de mantenimiento preventivo.

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para el uso de cada máquina asignada • Competencias necesarias para el uso de maquina • Bono por producción • Trabajo de 8 horas más 2 horas extras de lunes a jueves 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuido en lo solicitado • Poco compañerismo • Poco responsables

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo amplia • Buena iluminación • Galpón grande para almacenamiento de productos • Buena ventilación • Salidas de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria en buen estado • Maquinaria suficiente para producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento correctivo de maquinas • No existe mantenimiento preventivo de maquinaria

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima para producción mínimo de tres meses en stock • Materiales en stock que incurren el proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de producción por trabajador diario 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene mayores indicadores

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de producción • Hojas de producción por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

2.3.9. Empaque**2.3.9.1. Descripción del proceso**

Es la parte final para obtener el producto terminado se maneja como un proceso separado del proceso de producción es donde todo el producto está listo para ser vendido.

Este proceso empieza con la llegada del producto al área de empaque donde se ve que tipo de producto es y qué tipo de empaque requiere el mismo.

Para pirrotinas, charoles, platos se empacan con fundas son selladas y horneadas para generar un sellado al vacío, los rollos son empacados

en paquetes de 5 con papel bond, como fin de este proceso se amarran 10 paquetes de rollos para obtener un final de 50 rollos por lote.

Como empaque especial se tiene los del Banco del Pichincha que se ponen en cajas con 10 rollos cada caja.

Todo lo empacado es enviado a la bodega como fin del proceso de cualquier tipo de empaque.

2.3.9.2. Análisis de valor agregado.

Tabla 15: Análisis d VA del proceso de Empaque

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	8 act	1333,3 hrs	\$ 3.480,00
VAN	4 act	489,6 hrs	\$ 1.277,81
NVA	2 act	243,1 hrs	\$ 653,13
Total	14 act	2066,0 hrs	\$ 5.410,94

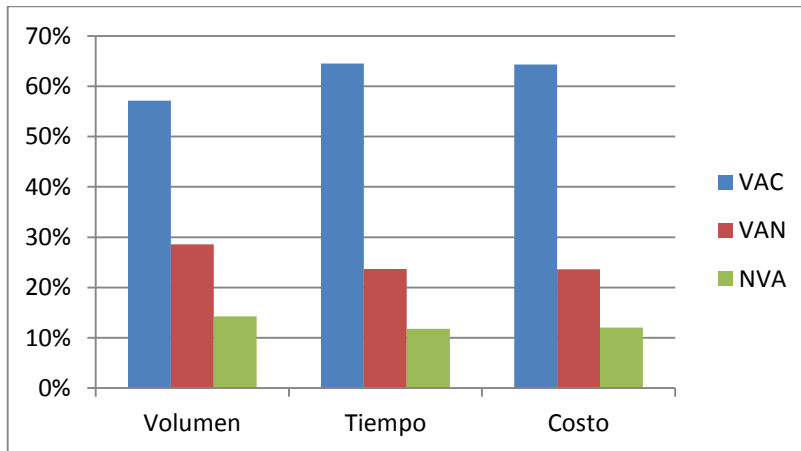


Figura 31: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Empaque

Se genera mucho valor para la empresa como para el cliente, al ser la imagen de la empresa así el cliente, el empaque está bien distribuido sus actividades con los responsables necesarios para el cumplimiento de las mismas.

Los valores que no generan valor agregado son a tiempos perdidos o mudas por fallas de los operarios, para un análisis más profundo se necesita un proceso por cada tipo de empaque.

2.3.9.3. Fortalezas y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque diario 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de tres tipos de productos

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para el empaque de cada tipo de producto • Competencias necesarias para empaque • Bono por producción • Trabajo de 8 horas más 2 horas extras de lunes a jueves 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo amplia • Buena iluminación • Galpón grande para almacenamiento de 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

productos <ul style="list-style-type: none"> • Buena ventilación • Salidas de emergencia 	
--	--

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Selladoras en buen estado 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima para producción mínimo de tres meses en stock • Materiales en stock que incurren el proceso de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de producción por trabajador diario 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene mayores indicadores

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de producción • Hojas de producción por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

2.3.10. Ventas

El proceso de ventas es de suma importancia en la empresa ya que se genera la fidelidad del cliente mediante un buen servicio y una buena calidad, ya que las ventas representan la razón de ser de la empresa. Este proceso inicia desde que el cliente hace su pedido el cual puede ser por medio de teléfono, mail o personalmente.

Se revisa si existe el producto si es común o toca cotizar el producto, si el producto existe se revisa si hay en stock, si existe en stock se da el precio del mismo al cliente si acepta se pasa a la venta sino se manda a producción.

De no existir el producto se genera una cotización para el cliente si aprueba se pasa a producción para su fabricación.

Cuando ya se dispone el producto se genera la factura se verifica si existe crédito o no con el cliente, se le entrega su factura y su producto

2.3.11. Compra de bienes

2.3.11.1. Descripción del proceso

Este proceso es el cual la empresa realiza las compras para consumos internos o de usos de la empresa o la compra de materiales para la producción.

Para toda compra de bienes se empieza desde una requisición de compra un formato creado para la empresa sin esto y la aprobación del gerente general no se puede efectuar ninguna compra de bienes.

Las requisiciones realizan los departamentos que necesitan el bien, estos se dividen en tres con un responsable por cada área.

Departamento de producción: responsable jefe de producción

Departamento de contabilidad: contadora General

Departamento administrativo: Asistente 2

Para productos de consumo seguido se tienen proveedores ya establecidos por lo tanto se realiza el pedido directamente a ellos, de ser una requisición nueva o de pedido no muy seguido se solicitan tres cotizaciones para una aprobación del Gerente General.

Este proceso termina con la obtención del bien, retirando de la oficinas del proveedor o con envío a nuestra empresa por parte del proveedor.

2.3.11.2. Análisis de valor agregado

Tabla 16: Análisis d VA del proceso de Compra de bienes

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	4 act	5,2 hrs	\$ 92,92
VAN	1 act	13,9 hrs	\$ -
NVA	2 act	16,7 hrs	\$ 20,00
Total	7 act	35,8 hrs	\$ 112,92

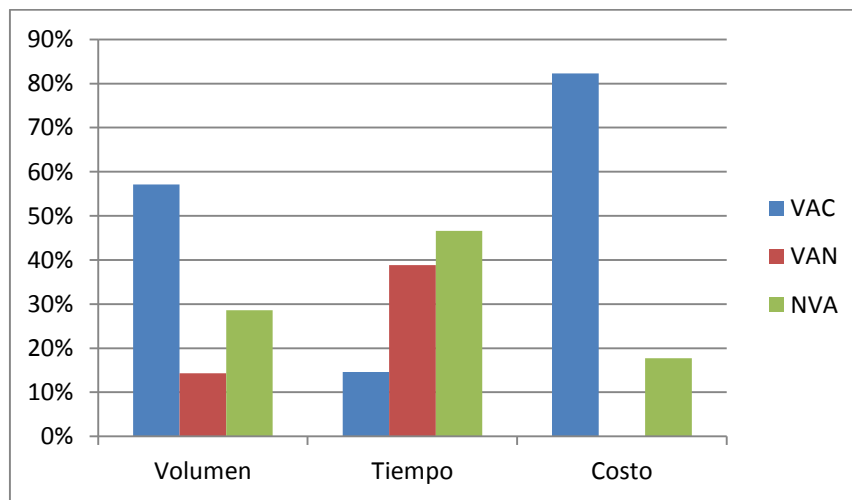


Figura 32: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Compra de bienes

Se tiene un alto índice que no genera valor a la empresa, es un indicador negativo al ver que el proceso no está funcionando adecuadamente, esto se debe a las demoras generadas por una burocracia en la que todo tiene que pasar por la aprobación del gerente y revisiones del mismo el cual a su vez genera costos muy elevados.

2.3.11.3. Fortalezas o debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Compras con requisición 	<ul style="list-style-type: none"> Demasiado procesos para autorización y compra

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Persona bien remuneradas 	<ul style="list-style-type: none"> Demasiada carga para el gerente Poca responsabilidad de la gente Falta de empoderamiento de la gente

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos fuertes 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Esferos, archivadores, grapadora, perforadora Requisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Requisiciones Proformas 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Proformas Requisiciones de compra Caja chica Egresos de compra 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

2.3.12. Compra de servicios

2.3.12.1. Descripción de proceso

La compra de servicios o adquisición de un servicio profesional en su momento de necesitarlo se convierte en proceso fundamental para la empresa, esto consiste en contratar los servicios de una persona especializada en las maquinas, cuando estas se dañan se las arregla.

Esto se debe a que no existe un proceso de mantenimiento de maquinaria solo cuando sucede un daño en alguna máquina es cuando se realiza este proceso.

Esto empieza cuando una maquinaria se daña, se llama al técnico especializado en dicha máquina, se tienen técnicos que trabajan con nosotros que conocen de las máquinas por lo que directamente se acude a ellos.

Se le abastece al técnico con lo que solicite o a su vez llevar piezas de la máquina a otros especialistas para su corrección o arreglo.

Este proceso termina cuando el especialista entrega la máquina en perfecto estado y funcionando.

2.3.12.2. Análisis de valor agregado

Tabla 17: Análisis d VA del proceso de Compra de servicios

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	2 act	0,8 hrs	\$ 3,87
VAN	3 act	2,2 hrs	\$ 1,84
NVA	4 act	4,7 hrs	\$ 9,76

Total	9 act	7,7 hrs	\$ 15,47
--------------	-------	---------	----------

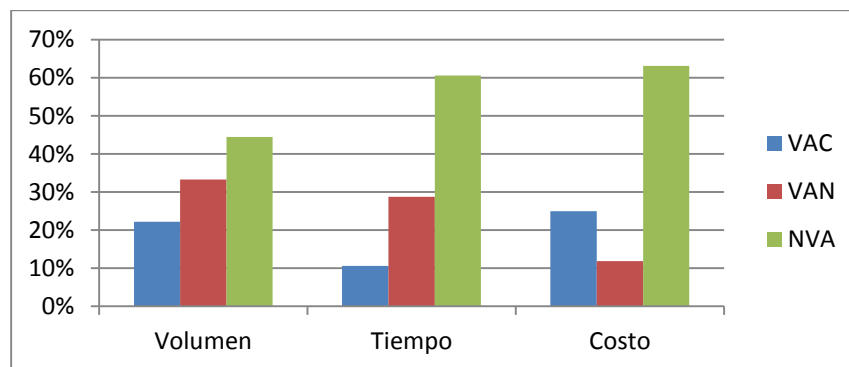


Figura 33: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Compra de servicios

Un proceso que no genera valor agregado ya que es un proceso desesperado cuando se daña o se para algo al no tener un mantenimiento preventivo estas compras eventuales se generan muy seguido y se depende de un especialista el cual se generan demoras y tiempos pedidos y en ciertos casos costo elevados ya que se depende de una persona externa.

2.3.12.3. Fortalezas o debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Especialista para lo que se necesite 	<ul style="list-style-type: none"> Espera de acuerdo al tiempo del técnico o del servicio requerido

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Persona especializada para el servicio requerido 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

<ul style="list-style-type: none"> • Pago de contado para la empresa o persona que presta el servicio 	
--	--

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas solicitadas por el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo finalizado y bueno mediante el funcionamiento de maquinaria etc 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Proformas de todos o arreglos o compras de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran debilidades

2.3.13. Bodegaje**2.3.13.1. Descripción del proceso**

Es un proceso en el cual se maneja e producto terminado y la materia prima, su principal función es recibir verificar los productos especialmente los de materia prima para su almacenamiento y orden dentro del área establecido con el fin de abastecer los diversos procesos como el de producción con materia prima y la entrega de producto terminado para el despacho.

Tiene un solo encargado que es el que lleva todo esto, este proceso empieza con la recepción de material, el cual pasa por una revisión para legar a ser ubicado en su posición para esperar ser despachado

de acuerdo al requerimiento solicitado, tanto de materia prima como producto terminado.

Todo producto que o pase su revisión es devuelto al proveedor para su cambio o nota de crédito.

2.3.13.2. Análisis de valor agregado

Tabla 18: Análisis d VA del proceso de Bodegaje

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	3 act	27,1 hrs	\$ 76,43
VAN	3 act	29,5 hrs	\$ 83,29
NVA	1 act	10,4 hrs	\$ -
Total	7 act	67,0 hrs	\$ 159,72

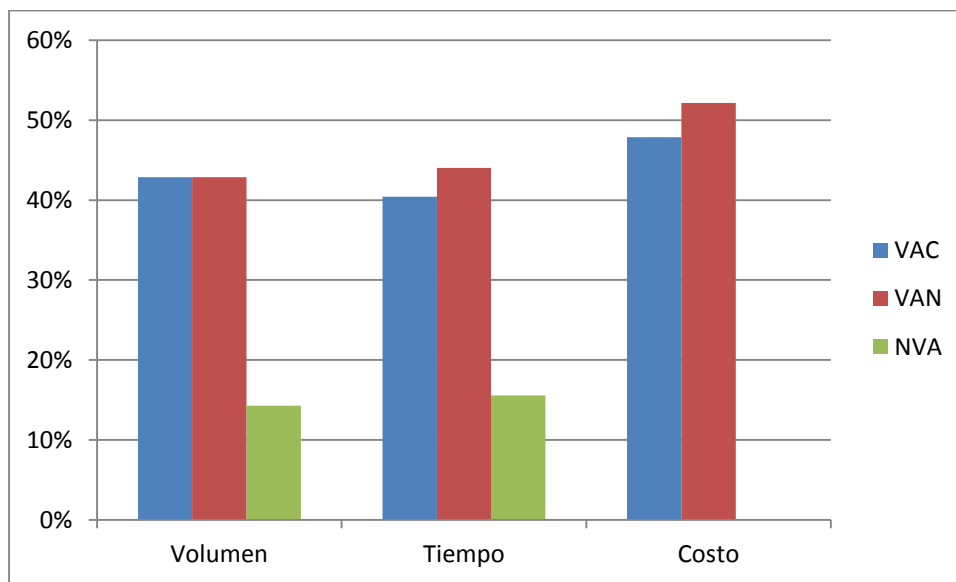


Figura 34: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Bodegaje

Actividades muy repetitivas que no generan valor alguno para empresa, esto se da por el mal manejo de la bodega al generar mucho tiempo perdido o repetitivo entre las actividades y se generan mudas mu continuamente.

2.3.13.3. Fortaleza y debilidades

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Un proceso ágil y diario para el buen control de la materia como terminada, en proceso y materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Bodeguero especializado para el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Hojas de kardex con su respectiva cédula del producto 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Inventarios diarios comparados con la producción diaria 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comparación del kardex con el inventario final mínimo una vez al mes.

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Todo producto tiene su kardex para su control Inventario diario de producto 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran debilidades

terminado	
-----------	--

2.3.14. Aspectos débiles y fuertes en común

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Personal bien remunerado en todas las áreas de la empresa Capacitación del personal en cada área que vaya a desempeñar 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos débiles en común de todos los procesos

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Oficinas y áreas amplias para cada proceso Sala de reuniones para cualquier tipo de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> Poca iluminación en las instalaciones de la empresa

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Computadora con un año de uso. Procesadores muy rápidos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos débiles en común de todos los procesos

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> Licencias originales de Word, Excel, antivirus Programas especializados para cada área de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran aspectos débiles en común de todos los procesos

--	--

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Archivadores • Carpetas para seguimientos • Útiles de oficinas necesarios esferos, grapadoras, perforadora • Documentación • Facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos débiles en común de todos los procesos

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran aspectos débiles en común de todos los procesos

3. Capítulo 3: Mejoramiento de procesos

3.1. Introducción

Después de un análisis de los procesos actuales en este capítulo se realizara la mejora de estos procesos para evitar los tiempos muertos y reprocesos existentes, con el análisis de fortalezas y debilidades se puede ver dónde están los problemas con el fin de llegar a eliminar el proceso crear otro proceso aparte del existente, dando así procesos óptimos para el funcionamiento de la empresa.

3.2. Marco teórico.

3.3. Metodología.

Para la realización de este capítulo se siguieron los siguientes pasos:

- Realizar un análisis comparativo de los procesos actuales, para determinar cuales se mantienen se dividen o se crean para el mejoramiento y funcionamiento de la empresa.
- Elaborar el mapa del proceso, una vez realizada la tabla de análisis comparativo con los procesos que se van a manejar se va diagramando el mapa de proceso vinculando a cada proceso en la línea que le corresponda.
- Se realiza una descripción breve de cada proceso con el cual se da apertura a la elaboración del manual de procedimientos de cada proceso.

- Se elabora el manual de procedimientos de cada proceso con el esquema siguiente, propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, indicadores, documentos, registros y el nuevo diagrama de flujo del proceso con las mejoras respectivas o la creación de la misma.
- Se realiza el análisis de valor agregado actual con las mejoras implementadas para ver el cambio que se obtuvo de las mismas.
- Se realiza un análisis del costo beneficio obtenido de las mejoras para constatar que el manual de procedimientos con sus mejoras con relación a la situación actual cambio y los resultados obtenidos reflejen mejorías para la empresa en cuanto a sus costos, tiempo y volumen.

3.4. Análisis comparativo

Tabla 19

Antes	Después	Observaciones
Importaciones	Importaciones	Igual
Pagos	Pagos	Mejora
Cobranza	Cobranza	Igual
Pago remuneración	Pago remuneración	Mejora
Contratación	Contratación	Igual
Panificación de la producción	Planificación de la producción	Igual
Producción	Producción de Rolllos	Se divide en dos
	Producción de Piroquinas y platos	

Antes	Después	Observaciones
Empaque	Empaque de rollos	se divide en tres
	Empaque de rollos impresos	
	Empaque de pirotinas y platos	
Ventas	Ventas	Mejora
Compras de bienes	Compras de Bienes	Mejora
Compras de Servicios		se elimina
Bodegaje	Bodegaje	Igual
	Mantenimiento preventivo	se crea
	Planificación estratégica	Se crea
	Control de la gestión	Se crea
	Comunicación interna	Se crea
	Control de documentos y registro	Se crea
	Control de producto no conforme	Se crea
	Auditorías internas	Se crea
	Control de calidad	Se crea
	Gestión de reclamos	Se crea
	Monitoreo de la satisfacción del cliente	Se crea
	Capacitación	Se crea
	Evaluación de desempeño	Se crea
	Presupuestación	Se crea
	Contabilidad	Se crea
	Gestión tributaria	Se crea

3.5. Mapa de proceso

Una vez realizado el cuadro de los procesos actuales se realiza el mapa de proceso donde se releja cada uno de ellos mencionados anteriormente ya estructurados en su cadena de valor de la empresa.



Figura 35 Mapa de proceso

3.6.Descripción de mejoras.

3.6.1. Mejoras comunes a los procesos

Para todos los procesos tanto como los existentes como los creados se aplicó el ciclo de Deming (ciclo PHVA) en el cual se siguen los cuatro pasos de planificar, hacer, verificar y actuar para así darle un control y un mejoramiento continuo a cada proceso.

Se elaboró una hoja para cada proceso donde especifica su propósito, alcance, responsable, términos, indicadores, documentación que influye y su registro, para así dar una mejora y entendimiento a cada proceso.

Eliminar al máximo los reprocesos y las revisiones contantes e innecesarias para diversos departamentos en cuanto a tramites o papeleo.

3.6.2. Planificación estratégica.

Se crea este proceso con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa, con este proceso se espera lograr un mayor orden y estructura en cada área.

Realizando un seguimiento de los objetivos establecidos y el cumplimiento de los indicadores de cada gestión implementada dentro de plan.

3.6.3. Control de la gestión

Este proceso fue creado por la empresa dentro de los procesos directivos. Incluye toda la evolución de los indicadores que son creados por la empresa XYZ Cia Ltda en cada uno de sus procesos, con el fin de garantizar la calidad de la gestión y del plan estratégico principalmente. Con este proceso se puede tomar decisiones del rumbo que está llevando la empresa con relación al plan si esta funcionando como se lo espera o toca alinearse a lo que se espera.

3.6.4. Comunicación interna

La comunicación un proceso importante el cual es el principal enlace para transmitir lo que el cliente solicita a la empresa como principal.

La comunicación funciona de manera vertical y horizontal es uno de los procesos más complicados por la dificultad que existe de comunicación entre rangos de la empresa.

Es el medio por el cual se da toda la información para toda la empresa que haya sido generada por alguna área de la empresa mediante cualquier medio.

3.6.5. Control de documentos y registros

La empresa XYZ CI. Ltda no cuenta con este proceso por el cual se crea para tener un registro y orden de los documentos, para así garantizar una mejor gestión para la empresa en cada proceso.

3.6.6. Control del producto no conforme

La manera de no obtener una mayor perdida del producto rechazado tanto por el cliente o por el proceso de calidad se lo tiene que hacer una manera consiente tanto para la empresa como para el planeta.

Realizando un reproceso para la recuperación de la misma o dando de baja enviando al reciclaje u ocupar para otro cosa interna.

Con este control se evita reducir al máximo la perdida de productos no conformes para la empresa

3.6.7. Auditorías internas

Se crea este proceso para que proporcione una seguridad sobre el logro de los objetivos de la empresa, mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con la ley en cada proceso, norma y políticas.

3.6.8. Proceso de importación.

Un proceso que se mantiene igual al del levantamiento inicial, al no ver muchos procesos muertos o reprocesos no se ve la necesidad de realizar algún cambio del proceso solos los cambios generales efectuados a todos los procesos.

El proceso de importación está bien claro las etapas y los puntos a seguir como el responsable en cada acción y el responsable general del proceso.

Se pudo ver en el capítulo anterior en el levantamiento que este es uno de los procesos que genera mayor valor al siguiente proceso y a la empresa por lo que se mantiene.

3.6.8.1. Valor agregado actual Vs valor agregado propuesto

Se realizó el análisis de del valor agregado de la situación inicial con la situación propuesta de mejora en la que se encontraron unos

cambios que hace que el proceso sea mejor y más eficiente tanto en recursos como para la empresa y el cliente interno.

Al hacer un cambio de agente de aduana se redujo notablemente los tiempos que no generan valor y a su vez los reprocesos por fallas del agente.

Tabla 20: VA actual VS VA propuesto

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	9 act	16 act	352,4 hrs	467,7 hrs	\$ 479,17	\$ 775,00
VAN	9 act	13 act	338,4 hrs	412,3 hrs	\$ 710,94	\$ 478,13
NVA	17 act	6 act	247,2 hrs	58,0 hrs	\$ 171,88	\$ 108,85
Total	35 act	35 act	938,0 hrs	938,0 hrs	\$ 1.361,98	\$ 1.361,98

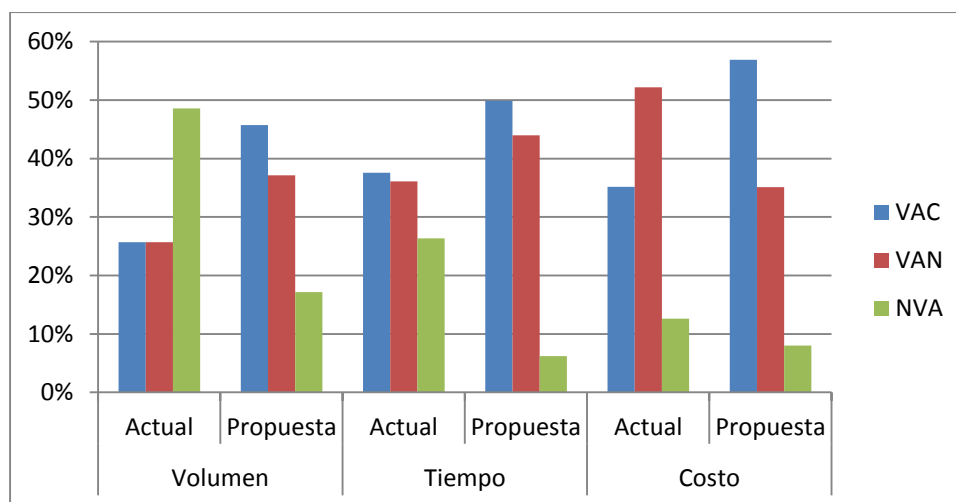


Figura 36: Porcentajes de VA actual vs VA propuesto

3.6.1. Proceso de compra de bienes

Este proceso sufrió mejoras para reducir toda la parte que no genera valor para la empresa como las mudas dentro de cada actividad.

Dando como resultado un proceso más eficiente y de rápido proceder sin esperas innecesarias que lo único causante era retraso en el proceso y generando costos demasiado elevados.

Con esto en otro proceso más se logra eliminar una burocracia interna y generando mayor responsabilidad en los empleados que conforman el equipo de trabajo.

3.6.2. Proceso de pagos.

Se realizó una mejora el proceso para ser más eficiente y no exista tanta pérdida de tiempo entre actividades por la espera de la aprobación de cierta actividad y el mal uso del recurso humano.

Al dar la responsabilidad al contador general de las revisiones de los egresos y cheques el gerente general tiene más tiempo para sus actividades y los pagos son más puntuales.

Se logra reducir tiempos de trabajo, el costo de horas hombre y el tiempo que se demora hasta las aprobaciones de gerente general.

Con esta mejora la empresa logra cumplir con las fechas establecidas por los proveedores para pago de facturas sin generar una mala imagen para empresa y quienes la comprenden

3.6.2.1. Valor agregado actual Vs valor agregado propuesto

Al contar con el recurso humano adecuado el reproceso se controló y se logró eliminar esas fallas es lo que generaba problemas en el proceso de pagos, actualmente no se tienen estos problemas y la satisfacción con nuestros proveedores ha sido la esperada por la empresa

Tabla 21: VA actual VS VA propuesto proceso de pagos

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	5 act	7 act	131,6 hrs	158,3 hrs	\$ 806,79	\$ 1.250,13
VAN	6 act	4 act	74,7 hrs	47,2 hrs	\$ 891,83	\$ 446,67
NVA	6 act	3 act	34,2 hrs	32,1 hrs	\$ 14,73	\$ 9,04
Total	17 act	14 act	240,5 hrs	237,6 hrs	\$ 1.713,35	\$ 1.705,83

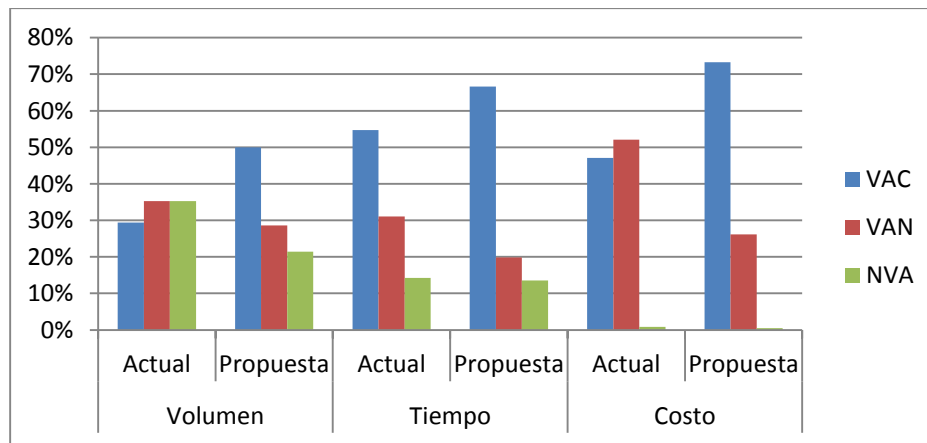


Figura 37: Porcentajes de VA actual vs VA propuesto

3.6.3. Proceso de cobranza

El proceso de cobranza no sufre ningún cambio al ver que los resultados son beneficiosos para la empresa y el proceso está bien estructurado al igual que sus responsables en cada actividad.

Se tiene asistencia de las personas necesarias sin afectar el resto de sus actividades que están estipuladas en el manual de funciones de cada puesto.

Se realiza la cobranza inmediatamente para tener un flujo de efectivo para los pagos de remuneración y pagos a proveedores este proceso tiene que ser efectivo.

3.6.4. Proceso de pago de remuneración

Un proceso importante para la empresa con el cual se da la retribución por parte de la empresa al recurso humano, un proceso el cual tenía muchas aprobaciones para proceder a la ejecución o al fin del proceso.

Se eliminó la supervisión del gerente general el cual provoca un costo muy elevado al ser una función que no le corresponde, sin dejar a un lado la revisión de por un puesto o de supervisión el contador general es el encargado del proceso.

Con esto se busca eliminar las demoras y mucha burocracia interna y eliminar los costos.

3.6.5. Proceso de contratación

El proceso de contratación no se le realizó ninguna mejora ni remplazo alguno, al ver que la distribución de las actividades con sus responsables se encuentra bien y es la adecuada para la empresa se mantiene igual el proceso.

Dentro de las funciones que le corresponde a cada uno dentro de la empresa en proceso de contratación esta que el asistente, el gerente general y el jefe de planta tiene que incurrir en el proceso.

3.6.6. Proceso de planificación de producción

La planificación de la producción no sufre ninguna mejora ningún cambio a ser efectiva y bien organizada no sufre ningún cambio

Los costos y tiempos de esta son los indicados ya que son basados en las personas involucradas y generan un valor para la empresa y al cliente.

3.6.7. Proceso de producción de rollos

Este proceso es producto de dividir en dos lo que antes se llamaba proceso de producción.

Al tener cada producto su complejidad y un proceso específico de para cada producto en el cual se vinculan algunas máquinas para su producción se dividió y se dio paso a la producción de rollos.

Con esto se puede evaluar y corregir de manera más precisa las demoras o fallas en el proceso por un producto en específico ya no se analiza en conjunto la producción sin afectar al resto de productos que se pueden encontrar en buen estado

3.6.8. Proceso de producción de pirotinas

Al igual que el proceso anterior este es el producto de la división del proceso de producción en dos y esta es la segunda parte el cual fue creado y denominado como el proceso de producción de pirotinas.

3.6.9. Proceso de empaque de rollos sin impresión

Este proceso fue la división del proceso de empaque para dar como fin tres procesos de empaque el primero es el proceso de empaque de rollos sin impresión.

Con esta división se puede visualizar de mejor manera sin que exista alguna confusión y el proceso sea más limpio y no se den demoras con un responsable de cada empaque.

3.6.10. Proceso de empaque de rollos con impresión

De la división del proceso de empaque esta es la segunda es el proceso de empaque de rollos con impresión.

Se da la división al ser cada empaque distinto del otro, la forma y el tipo de empaque que se utiliza de dio la división en tres para especificar y ser más eficientes en el proceso sin generar costos que incurre en cada tipo de empaque.

3.6.11. Proceso de empaque de pirotinas

Es la última parte de la división de proceso de empaque dando como resultado el proceso de empaque de pirotinas el cual usa un empaque en fundas plásticas y tiene que pasar por un horno para ser termos sellados.

Al ser un empaque totalmente distinto a los rollos y un producto diferente como en el proceso de producción se dividió en dos para separar cada producto en el empaque se procedió a dividir para tener procesos independientes.

3.6.12. Proceso de ventas

El proceso de ventas uno de los más importantes de la empresa, se realizaron cambios en cuanto a su funcionamiento y contratación de más personal que apoye en este proceso, se eliminaron los reprocesos las autorizaciones de gerencia y las cotizaciones las realiza directamente los vendedores sin pasar por la gerencia, en casos especiales se consulta un descuento o un paso mayor.

3.6.13. Proceso de bodegaje

Al tener una bodega bien estructurada con un sistema eficiente el proceso se mantiene igual sin realizar alguna mejora ya que ha dado resultados satisfactorios dentro de la empresa.

El proceso que se mantiene a logrado llevar un inventario real de productos para dar una asistencia adecuada al departamento de ventas y producción para así poder satisfacer las necesidades del cliente tanto internos como externos.

3.6.14. Proceso de mantenimiento preventivo

Este proceso se implementa dentro de la empresa al ver que la compra de servicios por daños de máquinas es muy grande y muy continuo se crea el proceso de mantenimiento preventivo.

Al tener un proceso de mantenimiento preventivo la paras de máquinas se darán por horarios establecidos por el técnico ya no se generan paras imprevistas en la producción.

Con el incremento de este proceso se espera una producción mayor y eficiente con la obtención de productos de mayor calidad.

3.6.15. Control de la calidad

La calidad es un elemento fundamental para cada empresa ya que es la imagen y el compromiso con el cliente para entregar un producto bueno y de las mejores especificaciones, lo solicitado por el cliente igual o mejor.

La calidad es fundamental para la empresa como uno de los factores principales que representa a la empresa para ser competitivo y de primera en el giro que desempeña en el mercado

3.6.16. Monitoreo de la satisfacción del cliente

Este proceso tiene como fin realizar una evaluación de nuestros clientes en cuanto a producto ofertado por la empresa para así alinearnos a lo que el cliente requiere y así cumplir sus expectativas.

La satisfacción del cliente es el motor de seguir buscando más clientes y atender de igual o mejor manera.

Esto se realizara mediante encuestas a los clientes para ver las fortalezas del producto y las debilidades en cuanto al producto y precios.

3.6.17. Capacitación

La empresa no cuenta con un plan de capacitación el cual fue creado para optimizar y mejorar la eficiencia de las personas que conforman la empresa XYZ Cia. Ltda.

3.6.18. Evaluación de desempeño

Con la evaluación de desempeño la empresa podrá revisar el rendimiento de cada empleado con relación a cada máquina que ocupa, con esta evaluación de desempeño se puede dar una calificación o bono de producción para los empleados u otorgar algún beneficio más para los empleado que cumplan los estándares o superen estos mismo cumpliendo con las medidas de calidad, adicionalmente ver la medidas para mejor los que la evaluación sea negativa.

3.6.19. Contabilidad

Un proceso fundamental para el registro de todos los movimientos de la empresa el cual no está bien definido, por lo que se crea el proceso y se lo incluye dentro del manual de procedimientos, un proceso que se realiza todos los días en la empresa.

3.6.20. Gestión tributaria

La empresa cumple con sus obligaciones tributarias pero como tal no se tiene un proceso establecido el cual tiene que alinearse, por este motivo se crea el proceso de gestión tributaria para llegar un proceso controlado y eficaz.

4. Capítulo 4: Plan de implementación.

Habiendo desarrollado capítulo a capítulos el análisis de la empresa, se ha logrado identificar las debilidades que existen dentro de la empresa, y determinar las oportunidades que se pueden mejorar. La implementación de mejoras va relacionada con un nuevo sistema de gestión, y apoyándose en sistemas informáticos direccionados a hacer más eficientes los flujos de los procesos. Ahora, también debe facilitarse un plan esquemático secuencial que permita dirigir la implementación de la situación propuesta.

La creación de un plan responde al título de este proyecto, donde se propone como objetivo, la implementación de un plan de mejora presentado en el capítulo 2.

Analizando estos aspectos, se realiza el siguiente plan de implementación para el beneficio de la empresa y los cambios a realizarse en los procesos

4.1. Objetivos del plan de implementación.

Después de un análisis de la empresa y sus procesos se realizaran objetivos que se espera cumplir a través de la implementación, con un cumplimiento de los mismos en su totalidad.

- Reducir las horas extras del personal de planta, al ser un rubro muy alto generado en el 2015 es el primer punto a disminuir el 15% de las horas extras para el 2016.
- Disminuir un 7% el material de desperdicio de materia prima generada en el corte de bobinas a través de mayor eficiencia el proceso de producción.
- Aumentar las ventas del 2016 en un 8% con relación al 2015
- Reducir el inventario de bobinas de papel con un sistema de justo a tiempo para reducir en un 20 % dicho inventario.

4.2. Riesgos y estrategias de la implementación.

Al realizar la implementación nos vamos a encontrar con inconveniente, riesgo que va obstaculizar la implementación, por lo que se va identificar los posibles riesgos y sus estrategias a implementar para reducir el riesgo y su impacto en la implementación.

Resistencia al cambio

La gente de planta tiene miedo al cambio a ver que sus recursos se van reduciendo van poniendo resistencia al cambio el cual genere dificultades alcanzar los objetivos, sienten que lo que ellos reciben van a dejar de percibir sin ver que el beneficio podría ser mayor en sus utilidades.

La gente ante el cambio un movimiento en lo rutinario se sienten atacados o que van a ser remplazados por esto se debe implementar una estrategia para contrarrestar este riesgo.

Estrategia:

Involucrar a la gente en el proceso de cambio haciéndolos participes mediante talleres para su explicación y aprobación de los cambios a efectuarse, dándoles responsabilidades en cada paso a seguir para que se sientan parte de cambio no se sienta la parte afectada.

Falta de presupuesto.

El presupuesto es un factor fundamental para la implementación ya que el costo que se necesita se lo requiere en ese momento y no se dispone en un mes el dinero requerido viendo que los ingresos mensuales son de

\$15000 con una implementación superior a los \$75000 esto causaría que la empresa frene la implementación por lo que se sugiere una estrategia para contrarrestar esto.

Estrategia:

La implementación no se realice al inicio del año, se ponga en marcha cuatro meses después para invertir los ingresos mensuales en el cuarto mes, charlas de inducción e involucración al personal se realice por una persona de la empresa para que ese rubro no tenga un valor adicional.

Realizar un préstamo al banco con el que trabaja la empresa para cubrir la diferencia o el faltante.

4.3. Plan de acción.

Como inicio de la implementación se solicitará una reunión con los socios para presentar y explicar el plan que se ejecutará exponiendo los costos y los beneficios que tendrán al culminar con el proyecto, dando como resultado un incremento de sus utilidades.

Con la aprobación de los socios se realizará cursos de vinculación del personal con el proyecto para reducir el efecto de resistencia al cambio en el cual el personal será parte de esto, se levantarán los procesos y responsables de cada actividad con ellos mismo con aportes de los

trabajadores, esto será dirigido por el jefe de planta y del gerente de ventas con charlas que llevarán 5 días.

Para lograr una reducción de horas extras y reducción de desperdicios de materia prima se requiere ser más eficientes por parte de los trabajadores y más productivos, para eso se determina la compra de una cortadora de rollos la cual producirá en 8 horas lo que producen en horas extras las otras máquinas.

La adquisición de cámaras de seguridad servirá para llevar un control mayor de las actividades de cada trabajador y se verá los que son eficientes y los que no para poder tomar medidas con cada uno de ellos. Charlas de calidad y eficiencia ayudará a los trabajadores a realizar un trabajo de calidad y de conciencia y no desperdiciar el papel.

Una capacitación con especialistas de las maquinas a los trabajadores que ayudará a calibrar y ver el buen funcionamiento de las máquinas lo que servirá a reducir el desperdicio ya que las máquinas se utilizaran como deben ser.

Con un buen sistema de bodega se logrará reducir el inventario de bobinas que es un costo muy alto de mantener para la empresa tanto en materia como en almacenaje por lo que se comprará una computadora para bodega con un software especializado con el que será conectado a

la red para visualizar en oficinas y esto ayude al Gerente General realizar la reposición justo a tiempo para que la importación llegue.

Una capacitación al bodeguero de justo a tiempo y majo adecuado de bodega que será realizado por una persona especialista externa, capacitación de uso del software tanto al bodeguero como al personal de oficinas.

Todo esto tomara alrededor de 6 días de trabajo para un manejo eficiente de la bodega.

4.4. Programación.

A continuación se detalla las actividades primordiales para la implementación del sistema planteado con los días que se tomara para su ejecución, el responsable y su costo que tomaría este para poder darse.

Tabla 22 : Actividades para la implementación

Actividad	Responsable	Duración	Costo
Presentación de plan de mejoras a socios		1 día	\$ -
Charla y talleres a personal para conocimiento y vinculación al sistema a implementarse		5 días	\$ -
Compra de nueva cortadora de rollos	Gerente General	8 días	\$ 45.000,00
Compra de cámaras de seguridad para planta	Asistente de Gerencia	5 días	\$ 4.500,00
Capacitación al personal en cada máquina	Personal externo	3 días	\$ 1.500,00
Charlas de calidad y eficiencia al personal	Personal externo	3 días	\$ 1.000,00
Compra de computadora para bodega	Asistente de Gerencia	2 días	\$ 1.200,00

Compra de software para bodega	Asistente de Gerencia	2 días	\$ 1.500,00
Capacitación al bodeguero y personal de uso del software	Personal externo	1 día	\$ 500,00
Capacitación al bodeguero en justo a tiempo para bodega	Personal externo	1 día	\$ 500,00
Reubicación de máquinas para mayor eficiencia	Personal externo	4 días	\$ 1.200,00
Contratar dos vendedores	Gerente de Ventas	5 días	\$ 19.200,00
Compra de dos computadoras para vendedores	Asistente de Gerencia	2 días	\$ 2.400,00
Capacitar a vendedores	Gerente de Ventas	3 días	\$ -
Costo total			\$ 78.500,00

4.5.Cronograma.

Se presenta el cronograma de actividades donde empieza el 4 de abril del presente año y concluye el 26 de julio con u total de 82 días laborables.

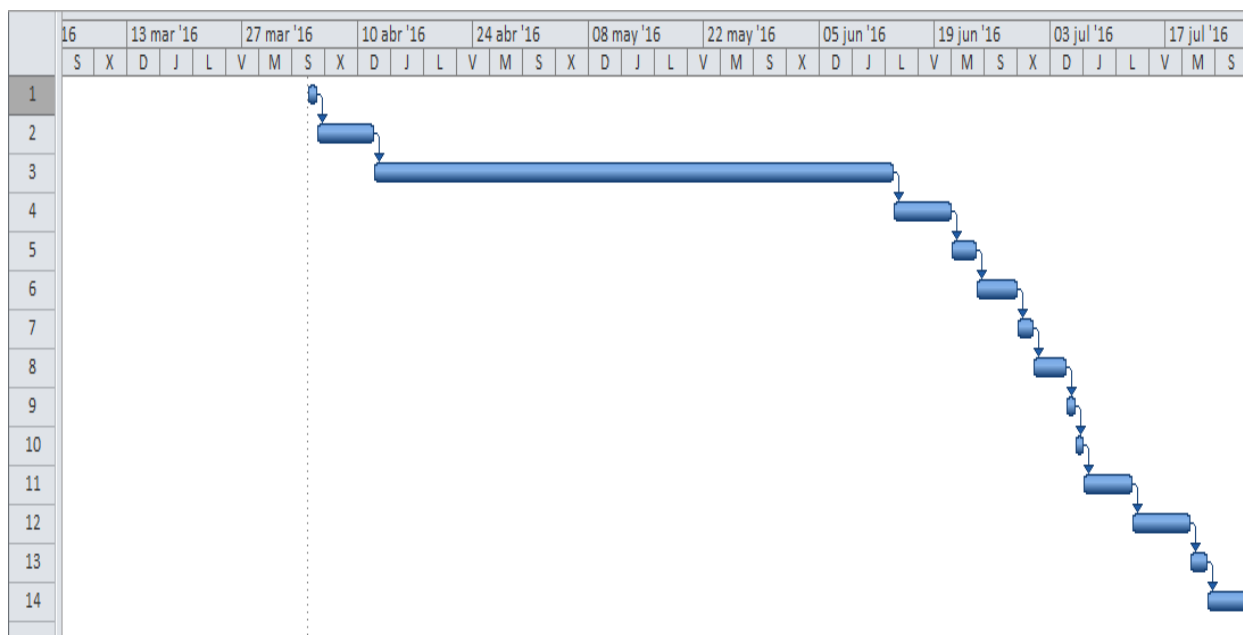


Figura 38: Cronograma
Fuente: Andrés Del Salto B.

4.6. Análisis costo- beneficio.

Beneficios en disminución de costos:

Reducción de horas extras

Con el objetivo de reducir el 15% de las horas extras la empresa estaría teniendo el beneficio de \$1351.09, en el 2015 la empresa XYZ CÍA. LTDA en horas extras incurrió en \$9007.31

Reducción de desperdicios de M.P

El desperdicio generado en el 2015 por cada bobina es del 4% del total por lo que en el año en desperdicios se está generando un desperdicio de \$ 14886 con el previsto de reducción al 2% por bobina y deducir un 50% del valor del año 2015 la reducción sería de \$ 7443

Reducción de inventario de bobinas de papel

En el 2014 con inventario de bobinas de papel cerro con \$ 189.577.44 en el 2015 se cerró con \$ 205414.79 al reducir el inventario de bobinas en un 20% el beneficio es de \$ 41082.96

Beneficios crecimiento de ingresos

Incremento de ventas

En el año 2015 la ventas totales fueron de \$ 1'100.274,60 con el objetivo de incrementar las ventas en un 8% con relación al año 2015 es de \$ 88.021,97

Beneficio total

Reducción de horas extras + reducción de desperdicios de M.P +
reducción de inventario + incremento de ventas= beneficio total

$$\$9007.31 + \$ 7443 + \$ 41.082,96 + \$ 88.021,97 = \$ 145.555,24$$

Costo – Beneficio

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} > 1$$

$$\frac{\$ 145.555,24}{\$ 78.500.00} = 1.86$$

Un vez realizado el análisis de costo beneficio sé que el resultado de beneficio sobre el costo es mayor a uno es de 1.86 esto quiere decir que es viable el proyecto y satisfactorio ya que dejara retribuciones o beneficios al finalizar

Se debe aplicar la implementación.

5. Conclusiones y Recomendaciones

➤ Conclusiones.

- El Ecuador no es un país gran productor de papel por lo que la industria busca la importación de papel, lo que hace que la balanza de importaciones de papel sea negativa.
- El mayor exportador de papel en el mundo es Estados Unidos seguido de Colombia.
- En el Ecuador no se tiene una cultura de reciclaje tan solo un 38,54% de la población lo conoce y esto se concentra en la provincia del Azuay.
- Las empresas están obligadas con el medio ambiente a realizar un reciclaje de los materiales en los que incurren, la empresa XYZ CIA LTDA acatando la disposición cumple con el reciclaje, contratando una empresa debidamente autorizada.
- La empresa XYZ CIA LTDA cuenta con la maquinaria adecuada para la producción de cada tipo de producto, desde rollos impresos hasta platos de cartón.
- La empresa cuenta con misión, visión y objetivos el cual están estipulados en los lineamientos de la empresa sin ningún seguimiento.
- La empresa cuenta con 13 procesos identificados claros, pero no bien estructurados el cual están generando recargos a la empresa tanto en sus actividades como en los responsables de cada actividad.

- Se crearon 17 procesos el cual fueron incluidos en manual de procedimientos, con sus objetivos, alcances, políticas e indicadores de cada uno.
- El plan de implementación da beneficios a la empresa dando como resultado un incremento de los ingresos de la empresa, cumpliendo los objetivos establecidos.

➤ Recomendaciones

- Re definir la misión visión y objetivos de la empresa realizando un seguimiento y cumplimiento de los mismo a través del proceso de Planificación estratégica y operativa.
- Realizar la implementación del manual de funciones en la empresa XYZ CIA LTDA.
- Implementar el plan propuesto en el proyecto, con el análisis costo beneficio realizado se puede observar que el valor obtenido es superior a uno dando como resultado que la implementación propuesta es satisfactoria que el beneficio es superior al costo, por lo que se recomienda dar paso a la implementación.

6. Bibliografía

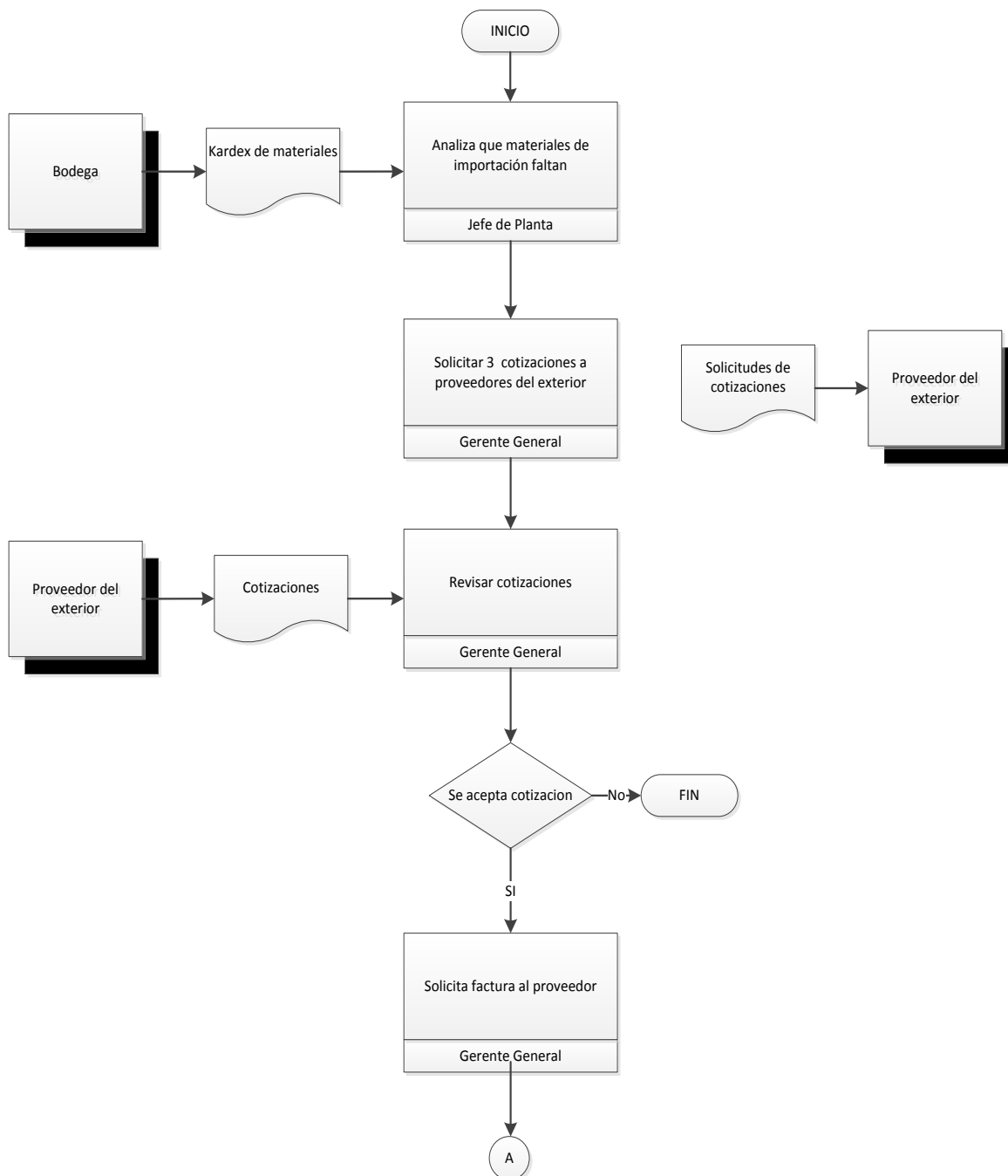
- Bravo, M. (2011). Reciclar, un mecanismo creado desde 1970 en Ecuador. *AmCham News*, 12-13.
- Cifras, E. e. (s.f.). *Ecuador En cifras* . Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Ecuador En cifras : <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/reciclajeReutiliza.html#>
- Ltda, E. C. (01 de enero de 2010). *Elac*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de Elac : www.elac.com.ec
- Maps, G. (s.f.). *Google maps*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Google masps: <https://maps.google.com.ec/>
- Porter, M. (2012). *La ventaja competitiva*. México: Planeta.
- Trade. (s.f.). *Trade*. Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de Trade: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/Papel-y-carton-manufacturas-de-pasta-de-celulosa-de-papel-o-carton/EC/48>
- Villacís, B. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censo* . Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=4%3Amas-de-8-de-cada-10-hogares-ecuatorianos-no-clasifica-la-basura&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

Tabla 1 Valores de importación de papel.....	3
Tabla 2 Nomenclatura arancelaria	4
Tabla 3 Datos Anuales	7
Tabla 4 Cantidad de material que se recicla	11
Tabla 5	19
Tabla 6 Símbolos de flujograma	47
Tabla 7 Inventario de proceso.....	48
Tabla 8: Análisis d VA del proceso de Importación	50
Tabla 9: Análisis d VA del proceso de Pagos	53
Tabla 10: Análisis d VA del proceso de Cobranza.....	57
Tabla 11: Análisis d VA del proceso de Pago de remuneración	60
Tabla 12: Análisis d VA del proceso de Contratación.....	64
Tabla 13: Análisis d VA del proceso de Planificación de la producción.....	67
Tabla 14: Análisis d VA del proceso de Producción.....	71
Tabla 15: Análisis d VA del proceso de Empaque.....	74
Tabla 16: Análisis d VA del proceso de Compra de bienes	78
Tabla 17: Análisis d VA del proceso de Compra de servicios	81
Tabla 18: Análisis d VA del proceso de Bodegaje.....	84
Tabla 19.....	89
Tabla 20: VA actual VS VA propuesto.....	96
Tabla 21: VA actual VS VA propuesto proceso de pagos	98
Tabla 22 : Actividades para la implementación	113
Figura 1 importaciones de papel.....	2
Figura 2 Importaciones VS Exportaciones.....	6
Figura 3 Reciclaje en el Ecuador.....	8
Figura 4: Prácticas ambientales.....	9
Figura 5.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6.....	28
Figura 7.....	29
Figura 8.....	30
Figura 9.....	31
Figura 10.....	32
Figura 11.....	33
Figura 12.....	34
Figura 13.....	35
Figura 14.....	36
Figura 15.....	37
Figura 16.....	38
Figura 17.....	38

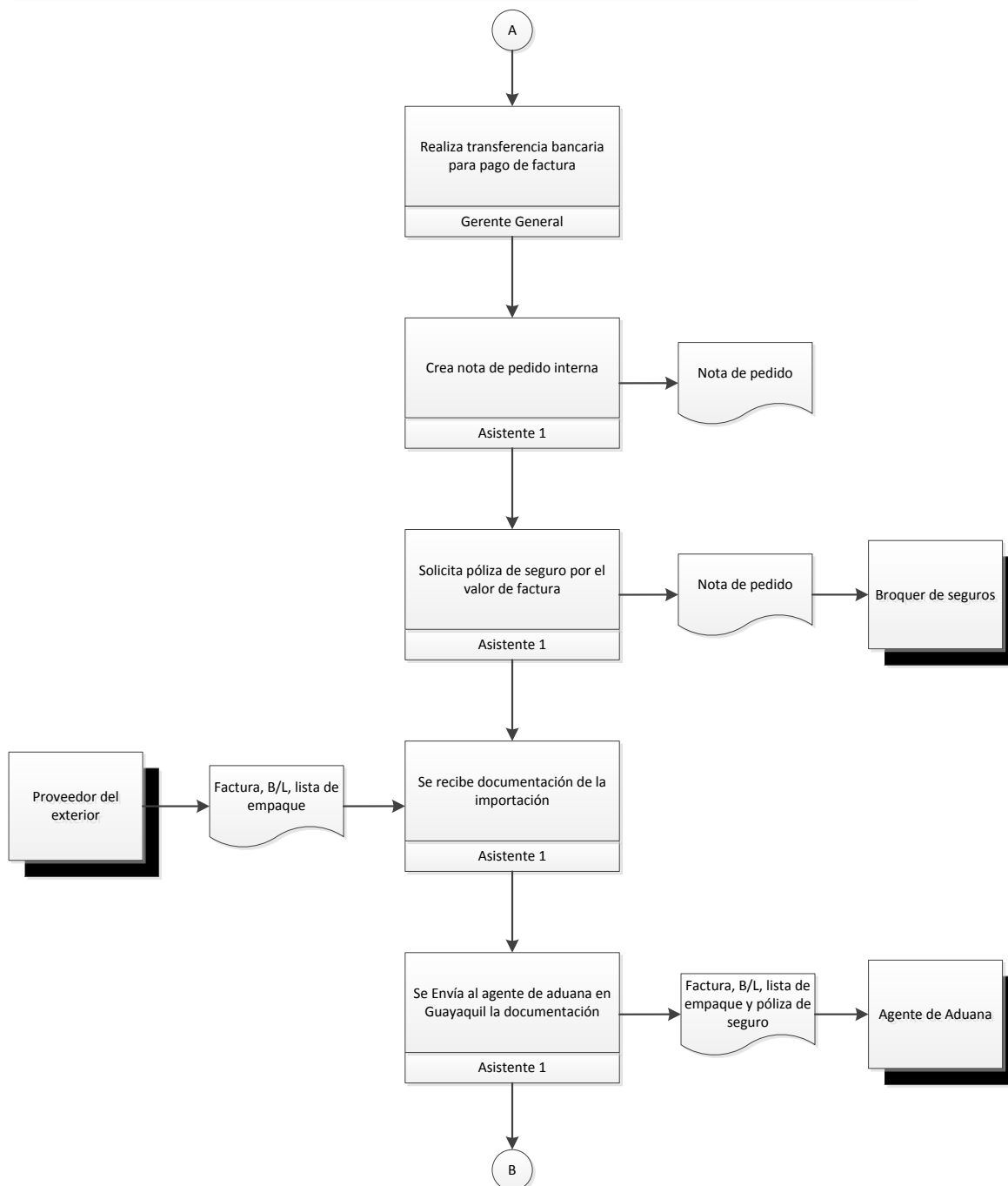
Figura 18.....	39
Figura 19.....	39
Figura 20.....	40
Figura 21.....	40
Figura 22.....	41
Figura 23.....	41
Figura 24: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Importación	50
Figura 25: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Pagos	54
Figura 26: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Cobranza.....	57
Figura 27: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Pago de remuneración	61
Figura 28: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Contratación	64
Figura 29: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Planificación de la producción.....	68
Figura 30: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Producción.....	71
Figura 31: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Empaque.....	74
Figura 32: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Compra de bienes.....	79
Figura 33: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Compra de servicios	82
Figura 34: Porcentaje de contribución del VA del proceso de Bodegaje	84
Figura 35.....	91
Figura 36: Porcentajes de VA actual vs VA propuesto	96
Figura 37: Porcentajes de VA actual vs VA propuesto	98
Figura 38: Cronograma Fuente: Andrés Del Salto B.....	115

ANEXO 1

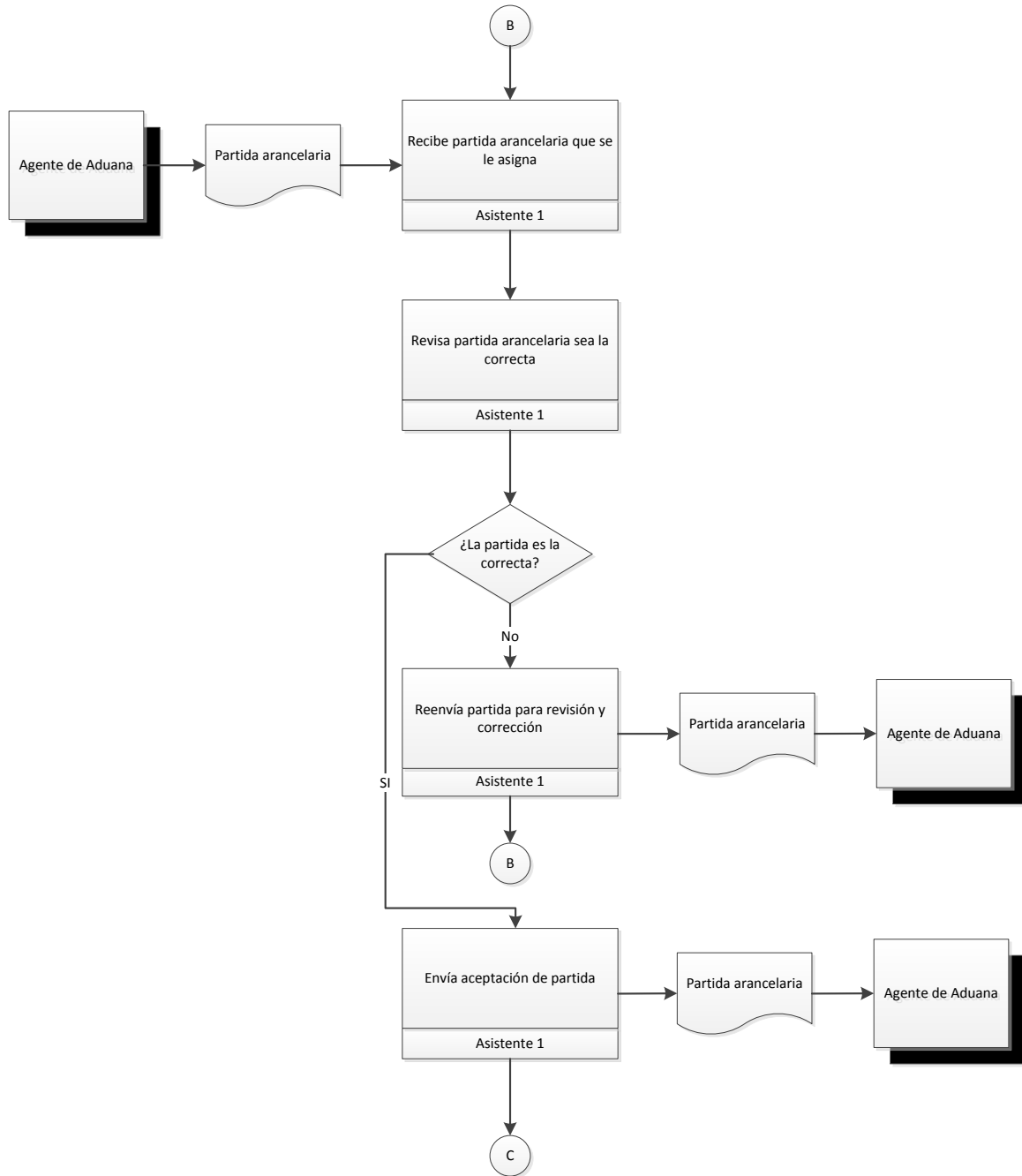
Empresa XYZ Cia. Ltda.		DIAGNOSTICO DE PROCESO	
CÓDIGO 001	Proceso: Importaciones		
Edición 0			Pág. 1 de 5



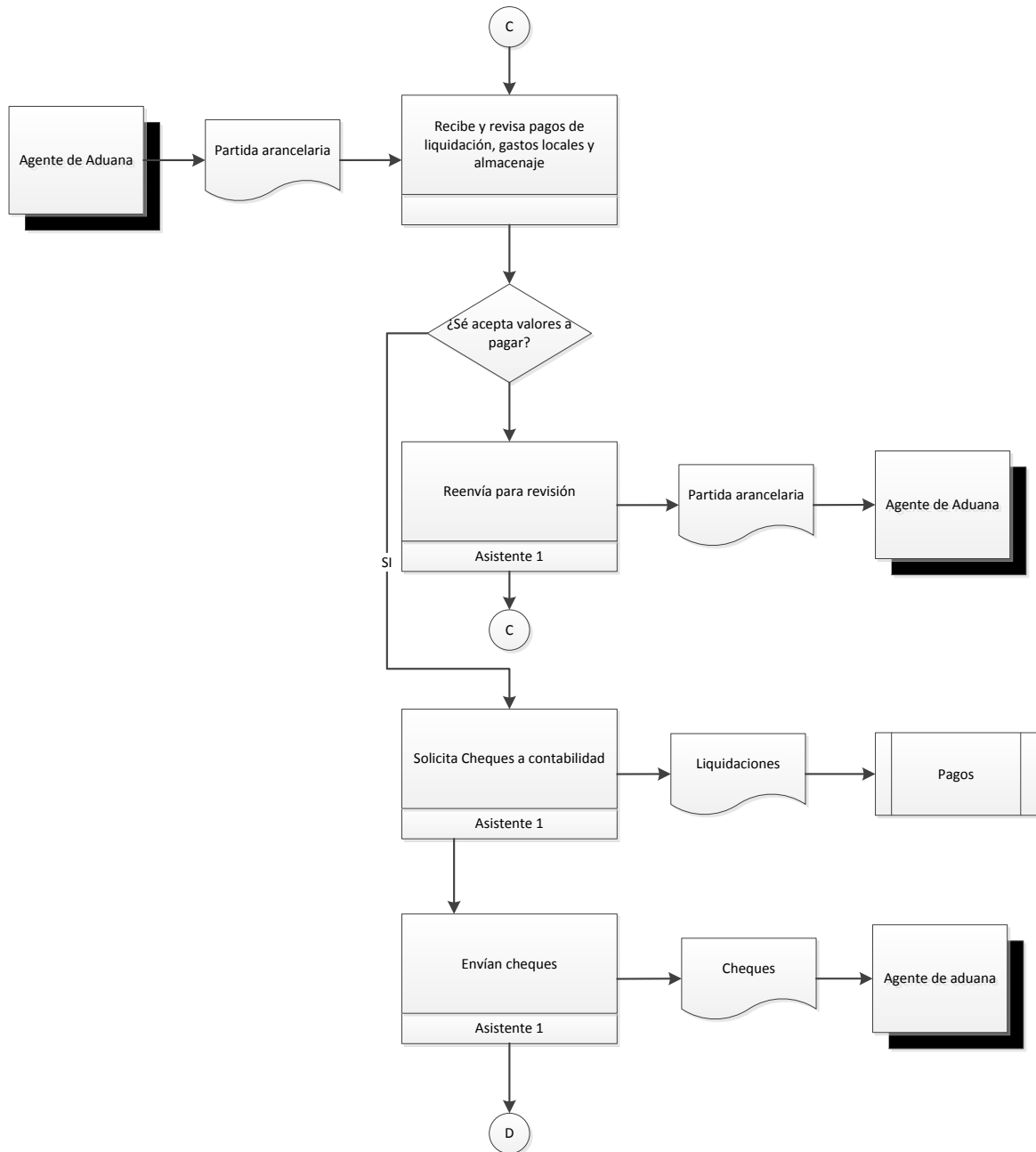
Empresa XYZ Cia. Ltda.		DIAGNOSTICO DE PROCESO	
CÓDIGO 001	Proceso: Importaciones		
Edición 0			Pág. 2 de 5



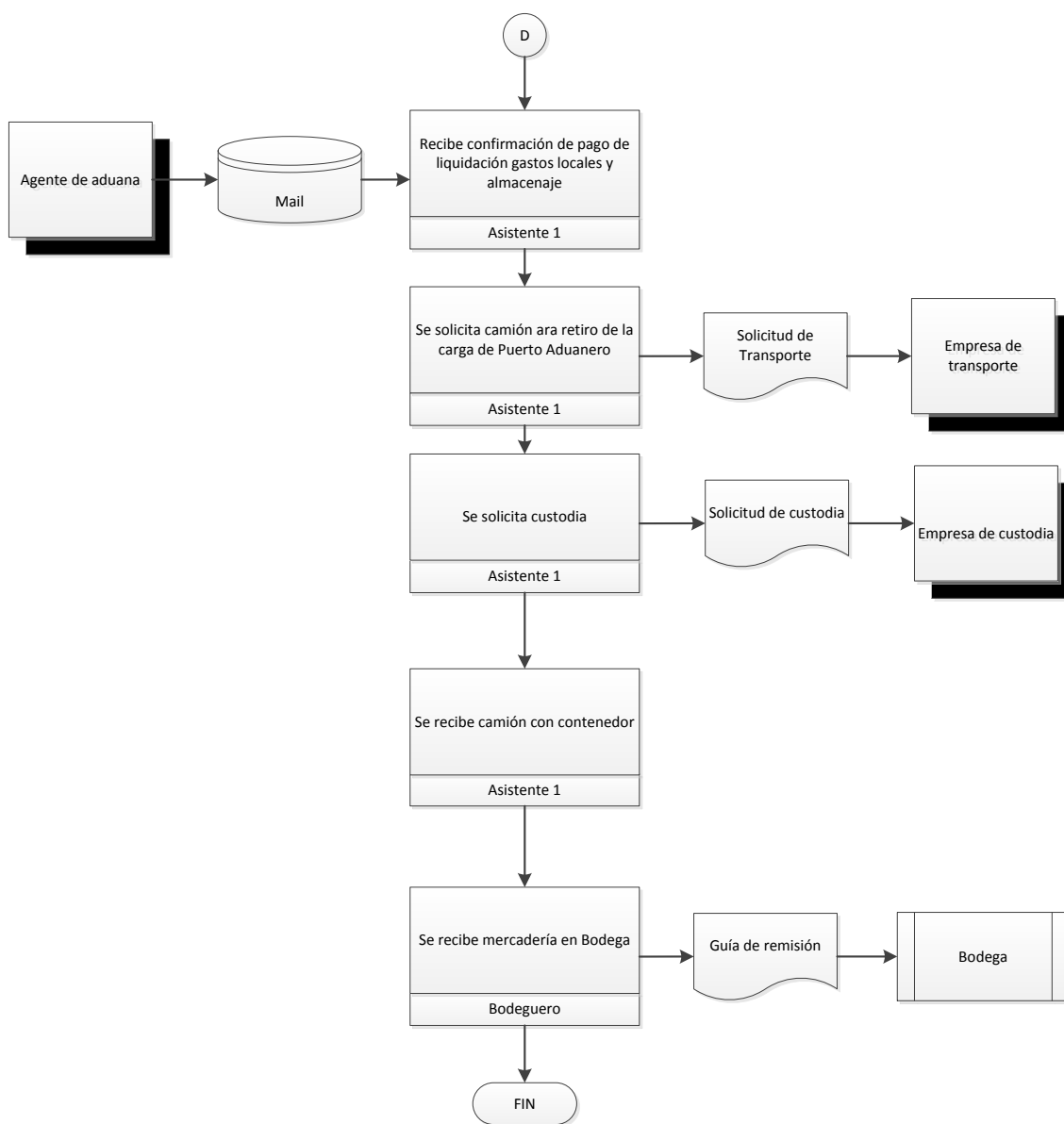
Empresa XYZ Cia. Ltda.		DIAGNOSTICO DE PROCESO	
CÓDIGO 001	Proceso: Importaciones		
Edición 0			Pág. 3 de 5



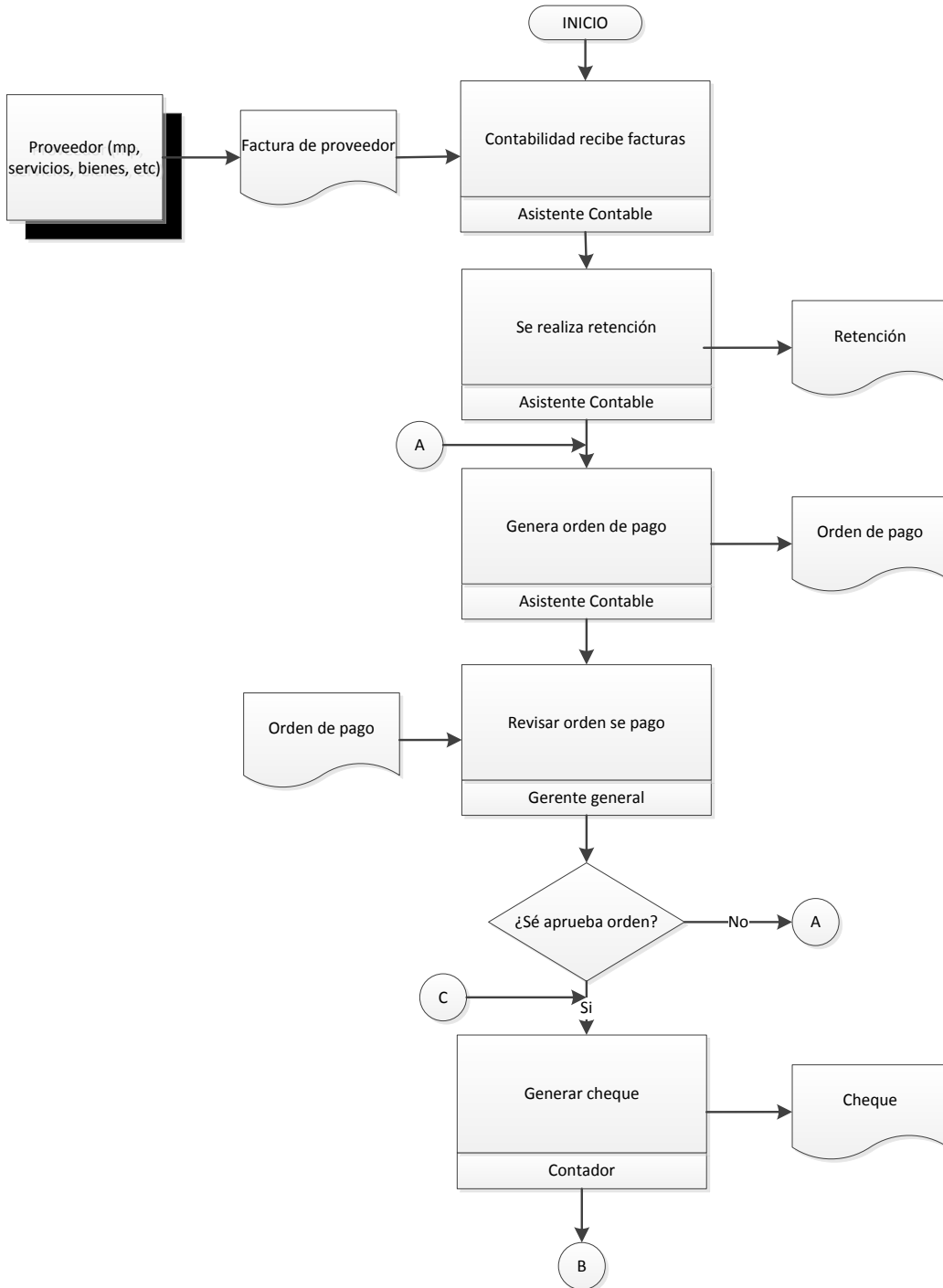
Empresa XYZ Cia. Ltda.		DIAGNOSTICO DE PROCESO	
CÓDIGO 001	Proceso: Importaciones		
Edición 0			Pág. 4 de 5



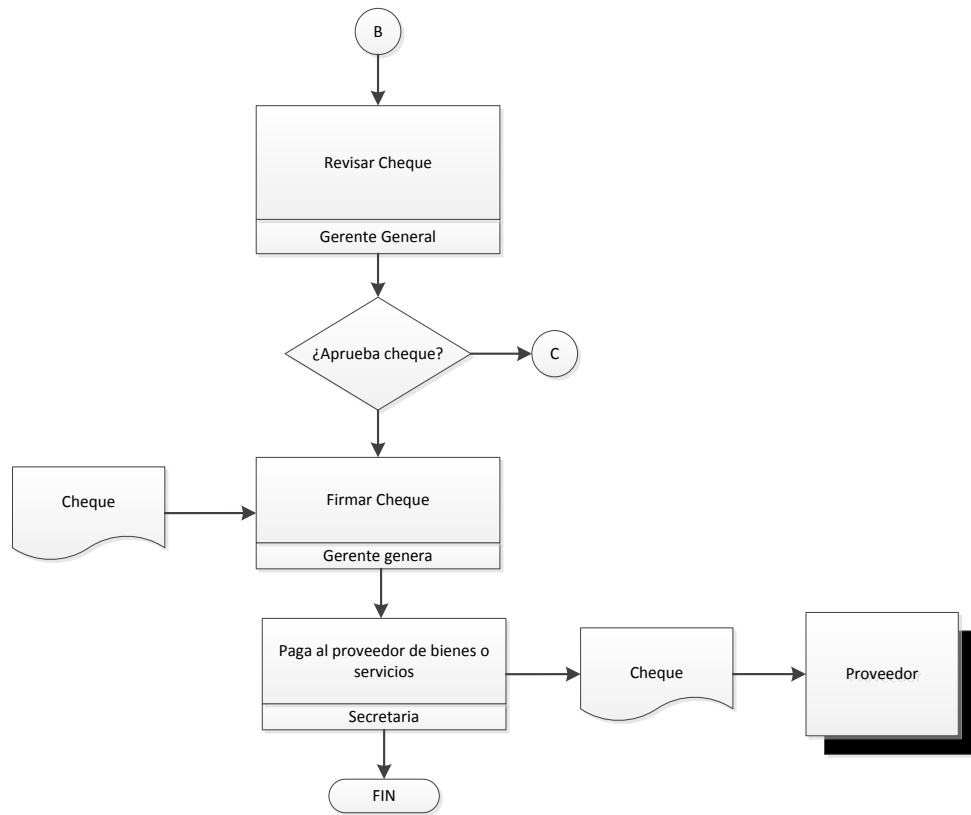
Empresa XYZ Cia. Ltda.		DIAGNOSTICO DE PROCESO	
CÓDIGO 001	Proceso: Importaciones		
Edición 0			Pág. 5 de 5



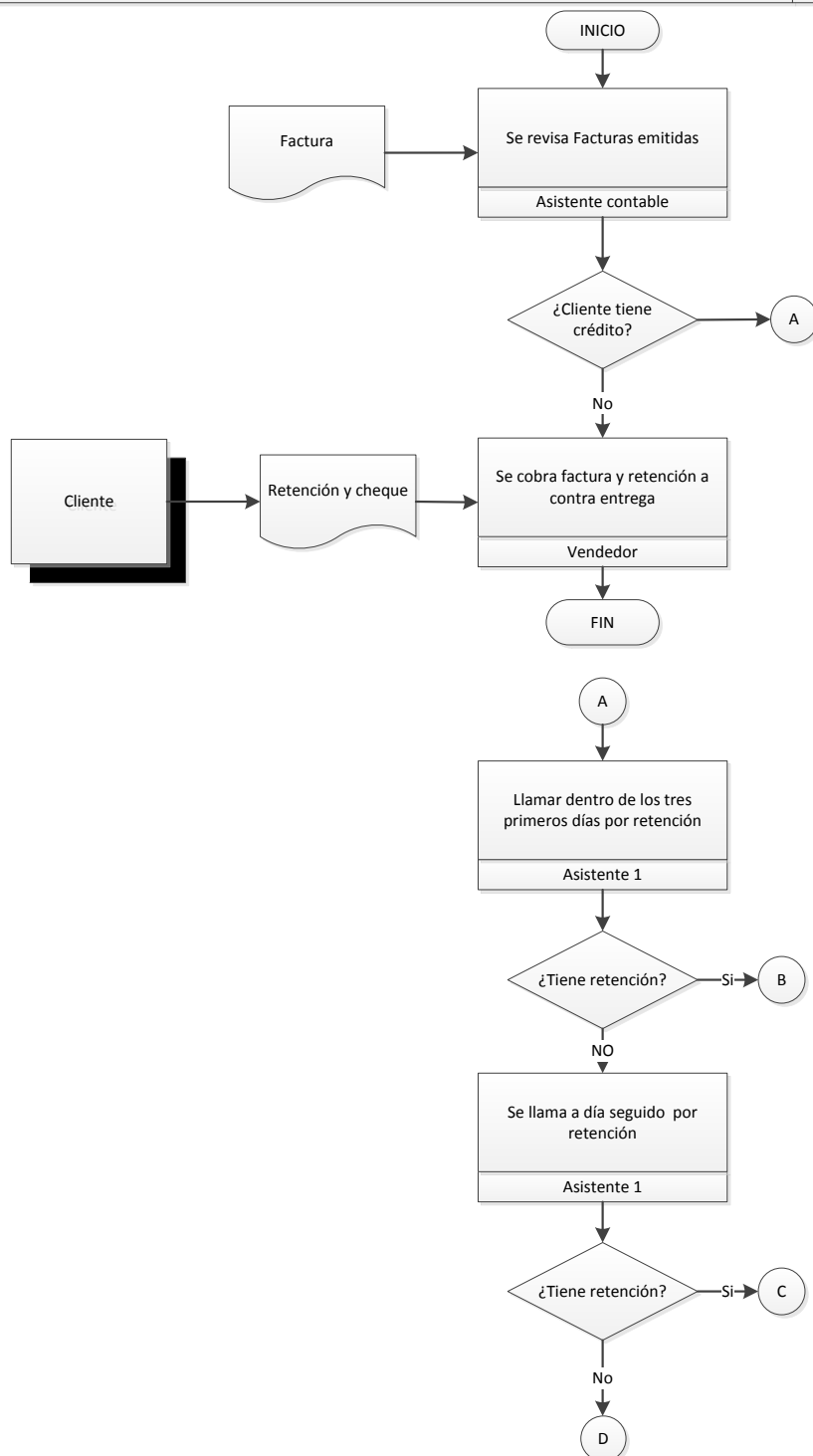
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO 002	Proceso: Pagos		
Edición 0			Pág. 1 de 2



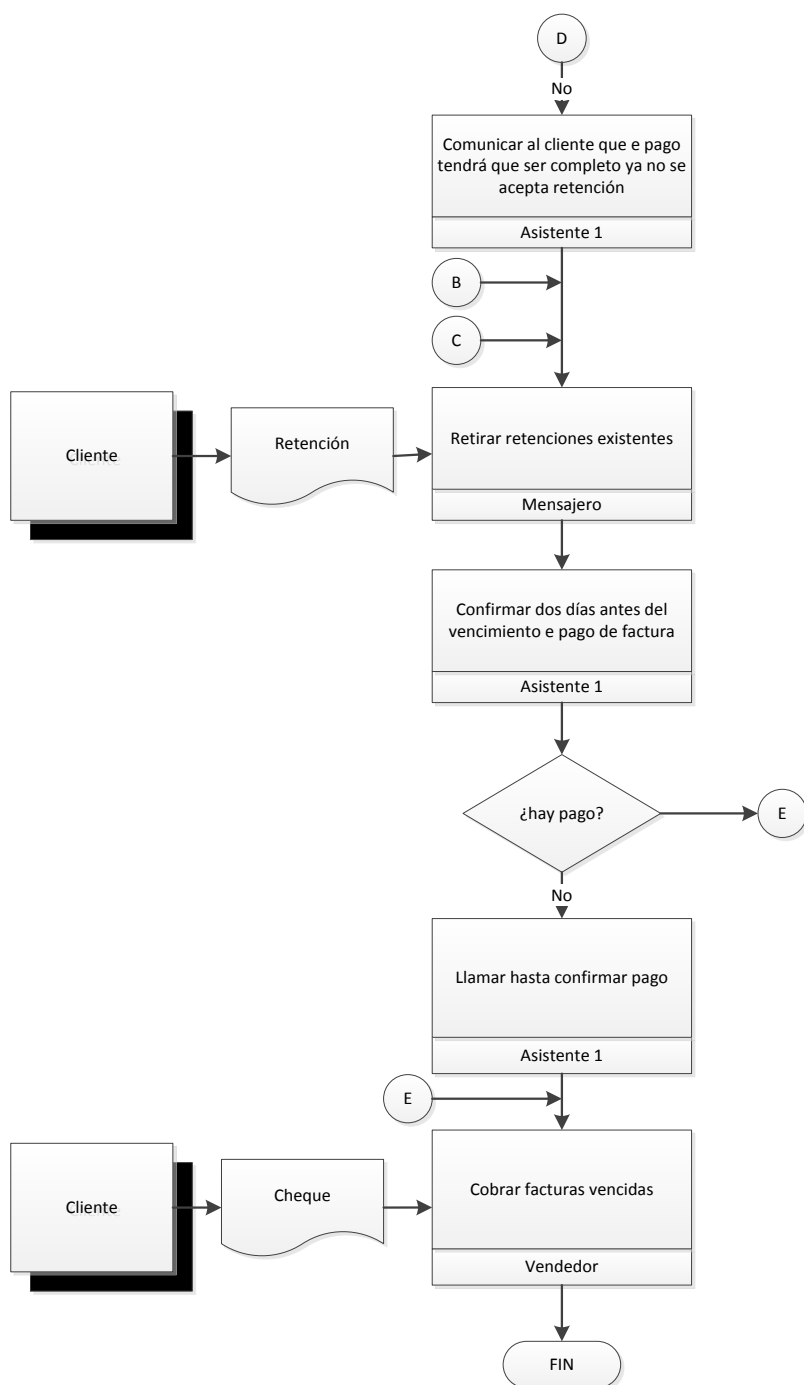
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO 002	Proceso: Pagos		
Edición 0			Pág. 2 de 2



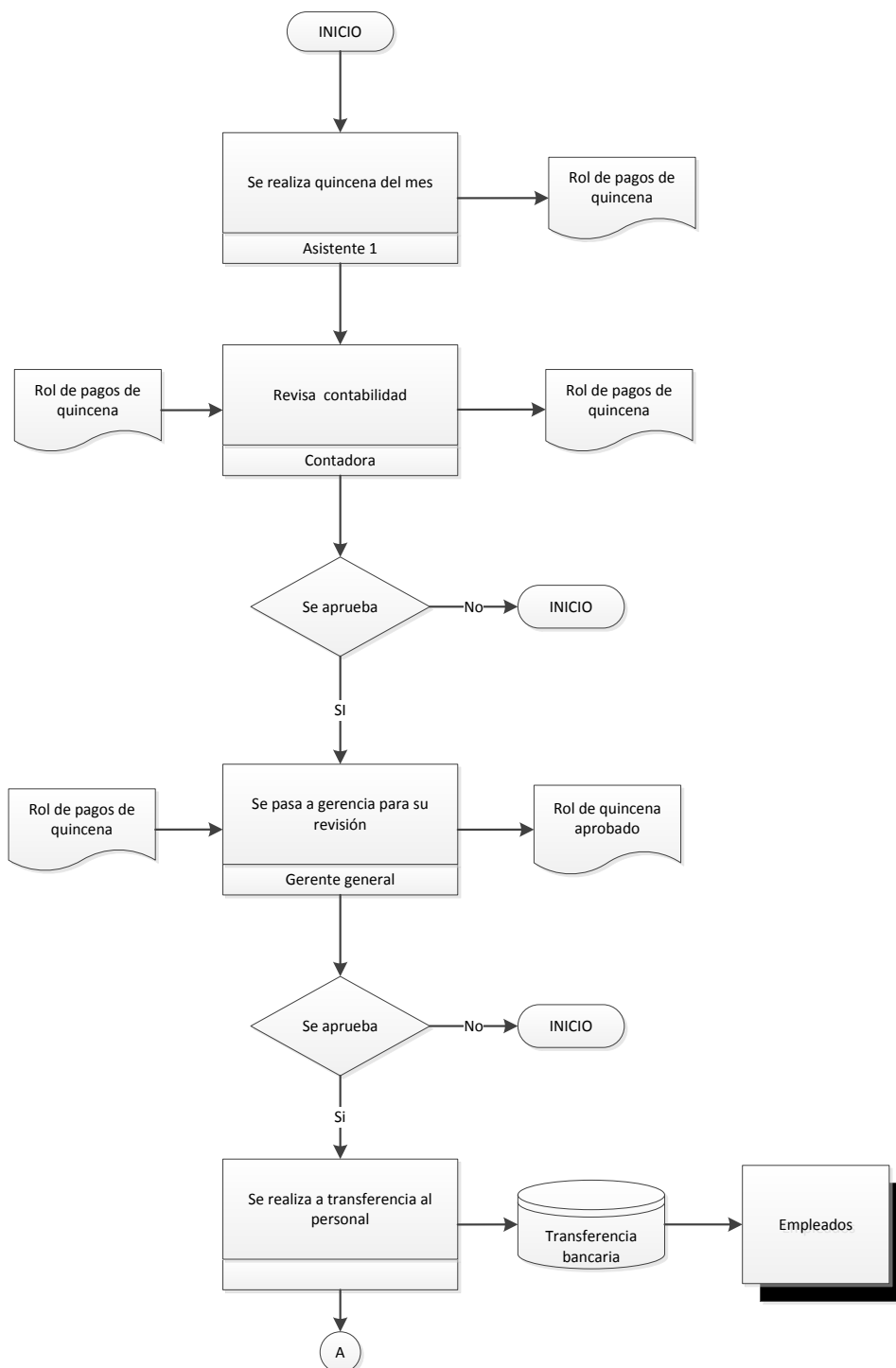
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Cobranza	
		Pág. 1 de 2



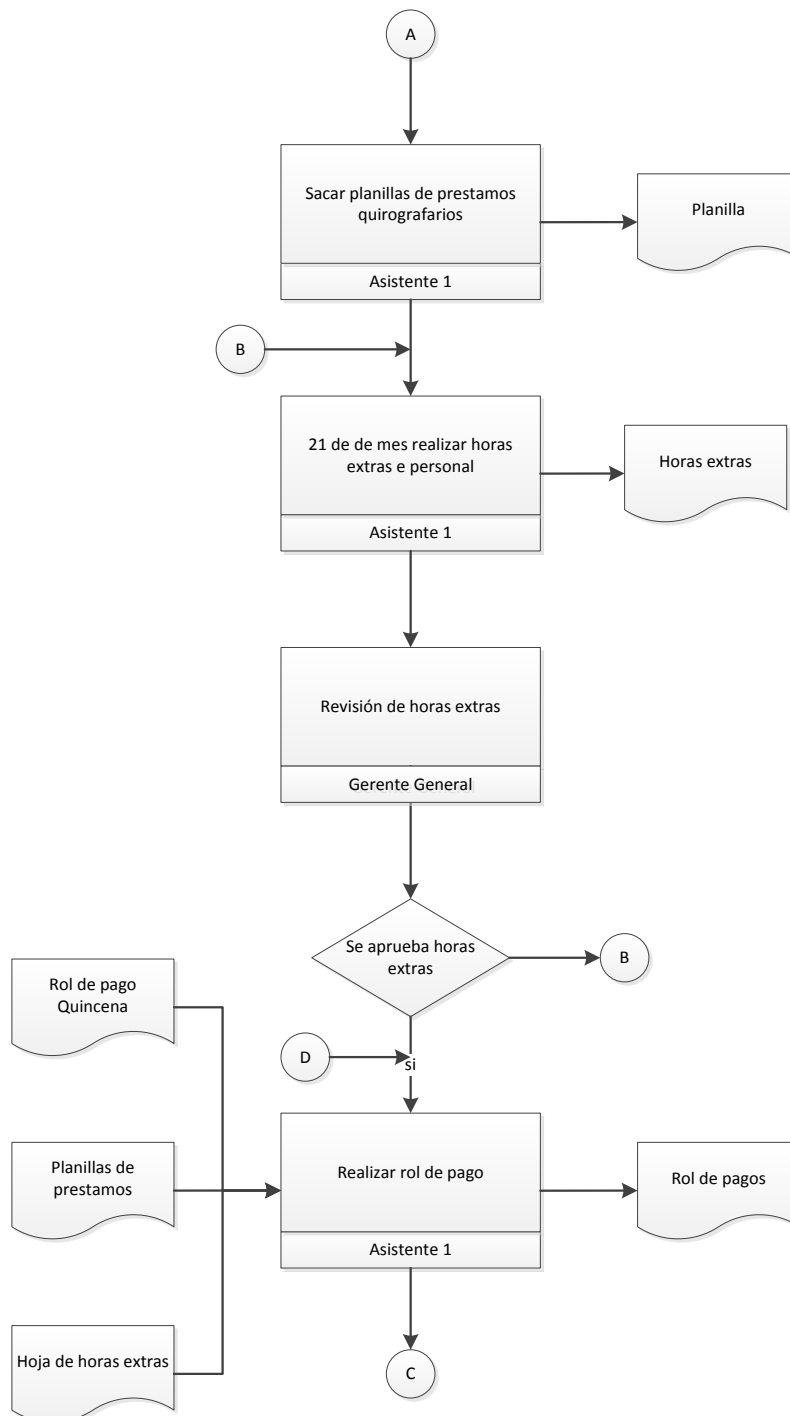
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Cobranza	
		Pág. 2 de 2



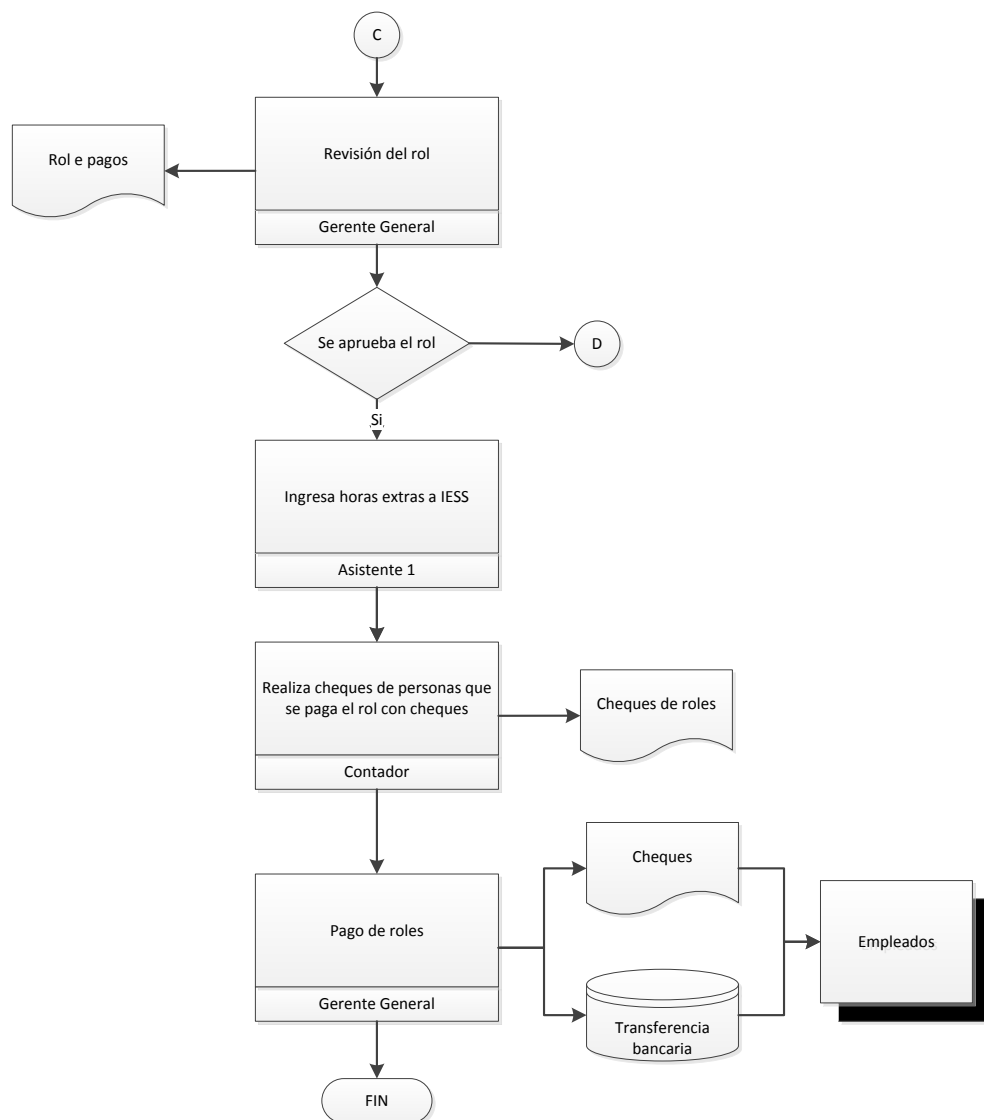
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 001	Proceso: Pago de Remuneración		
Edición 0			Pág. 1 de 3



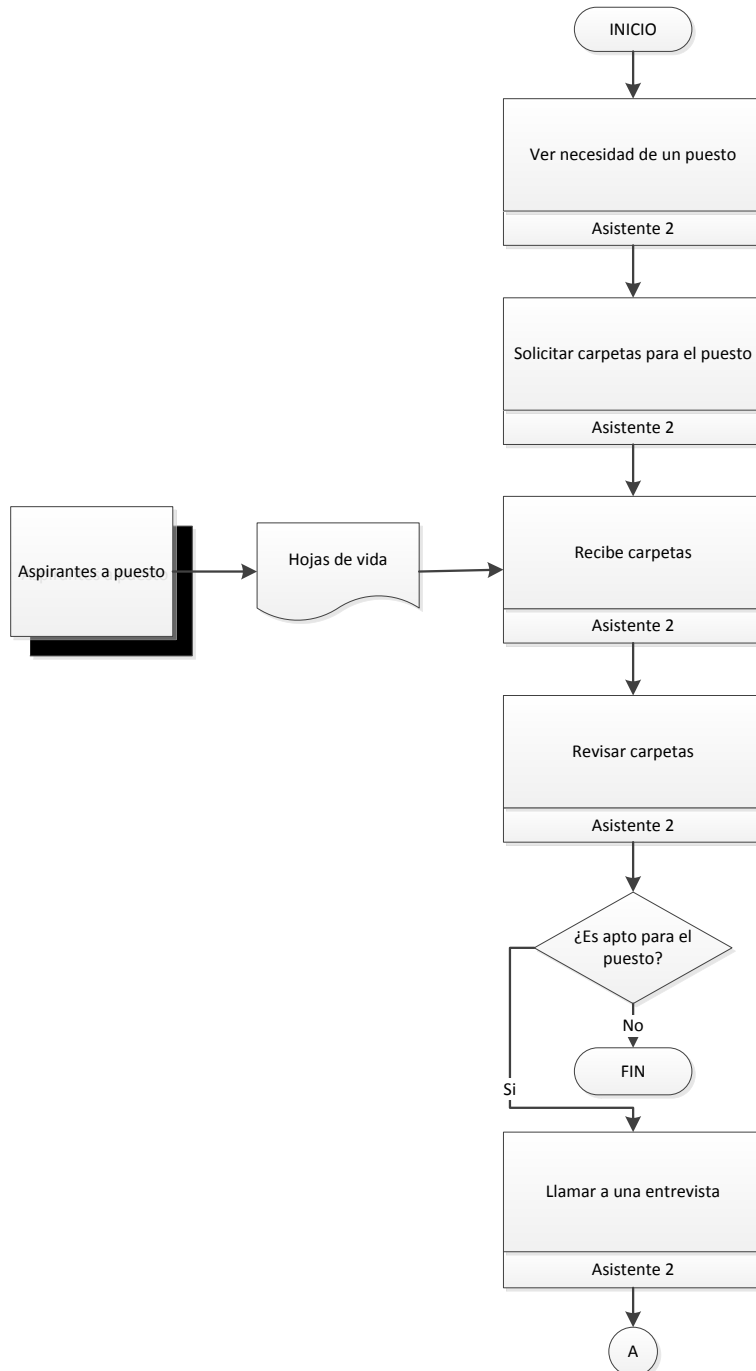
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 001	Proceso: Pago de Remuneración		
Edición 0			Pág. 2 de 3



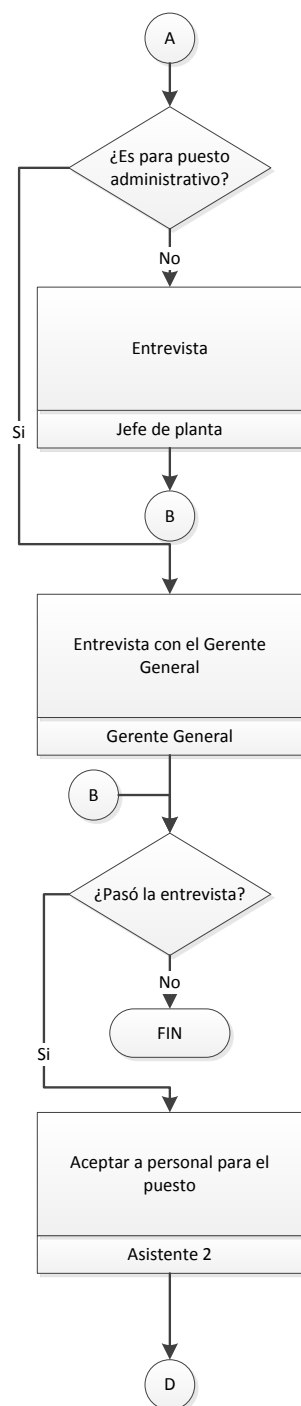
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 001	Proceso: Pago de Remuneración		
Edición 0			Pág. 3 de 3



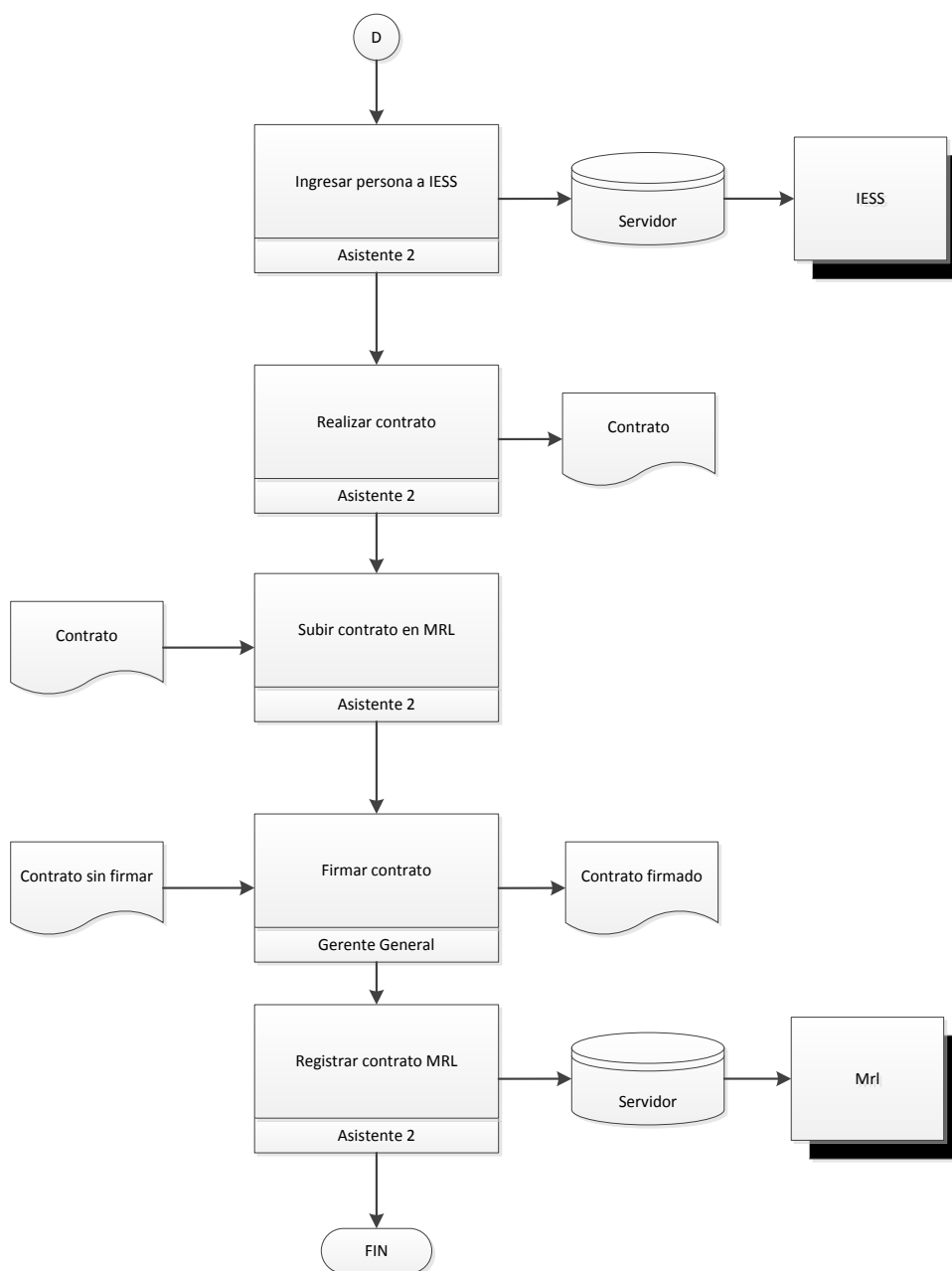
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 005	Proceso de Contratación		
Edición 0			Pág. 1 de 3



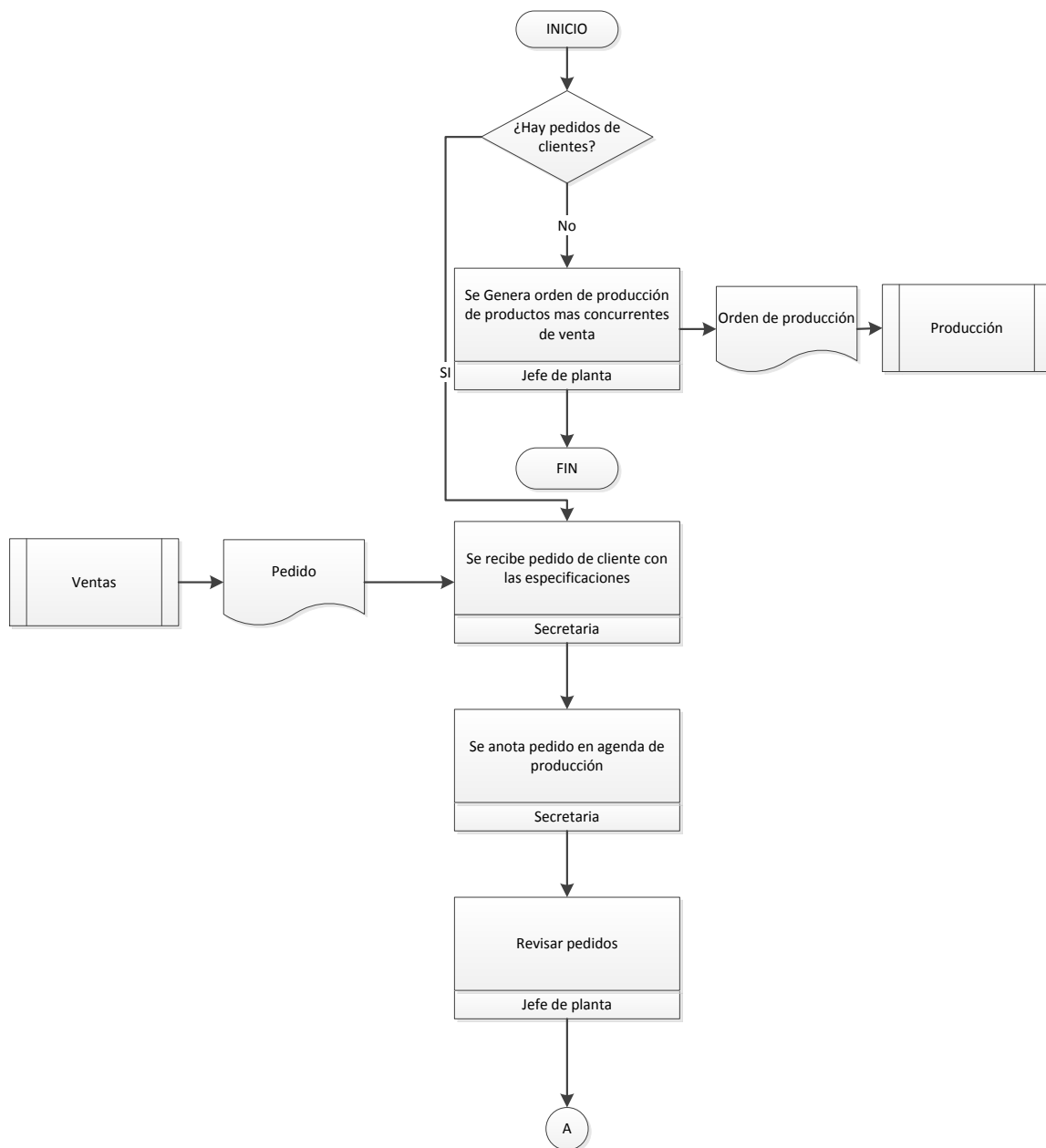
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 005	Proceso de Contratación		
Edición 0			Pág. 2 de 3



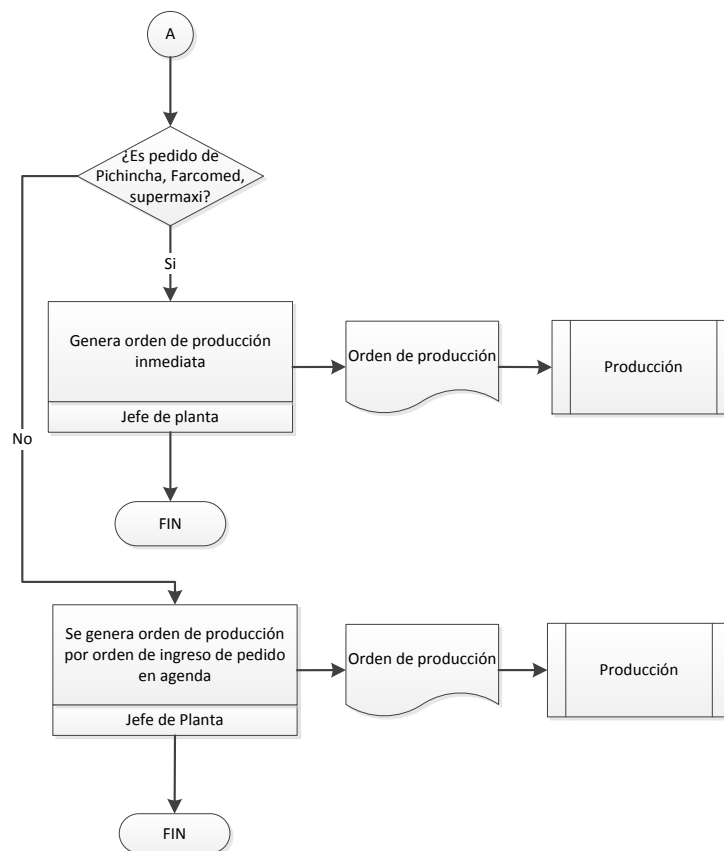
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 005	Proceso de Contratación		
Edición 0			Pág. 3 de 3



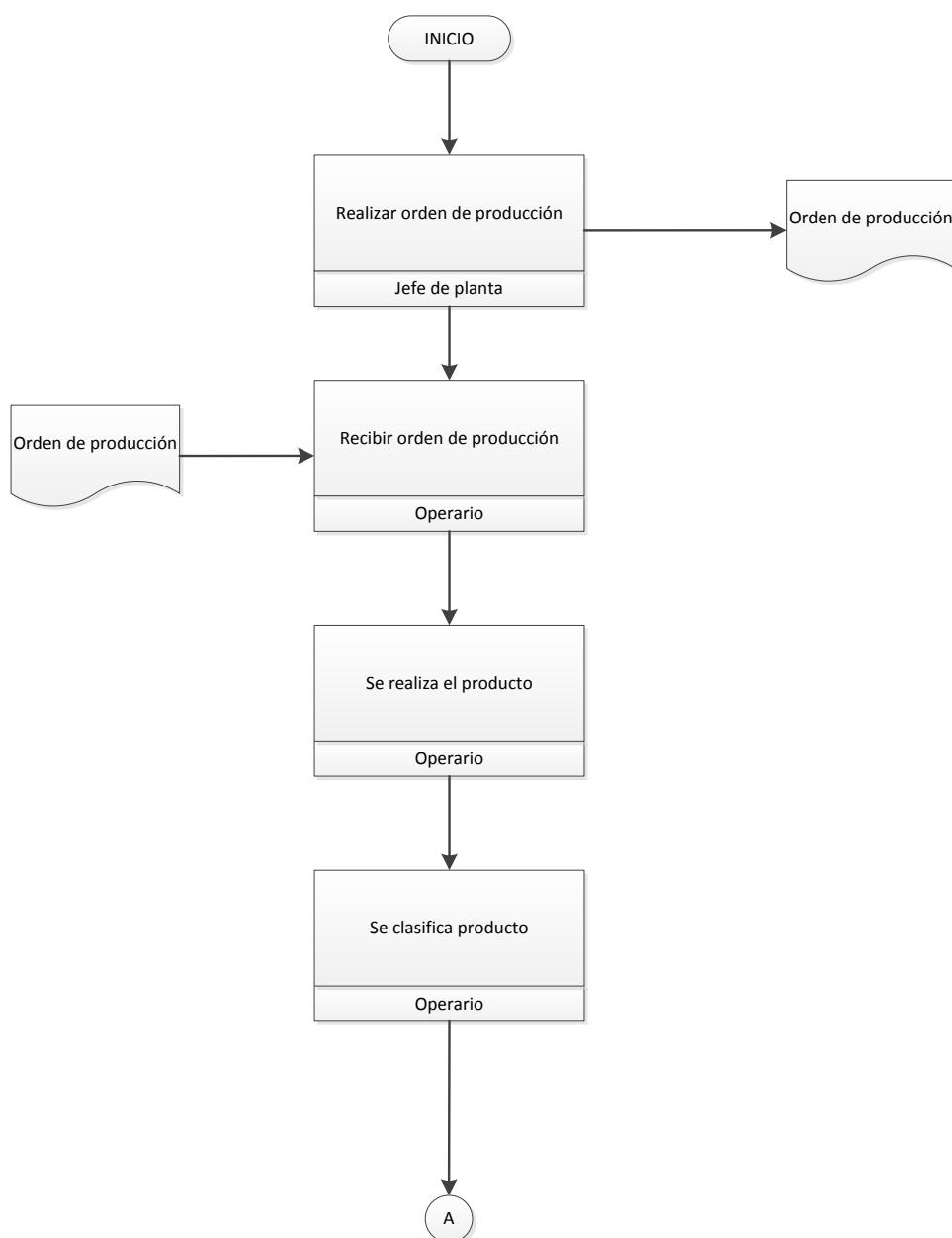
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 006	Proceso: Planificación de la Producción		
Edición 2			Pág. 1 de 2



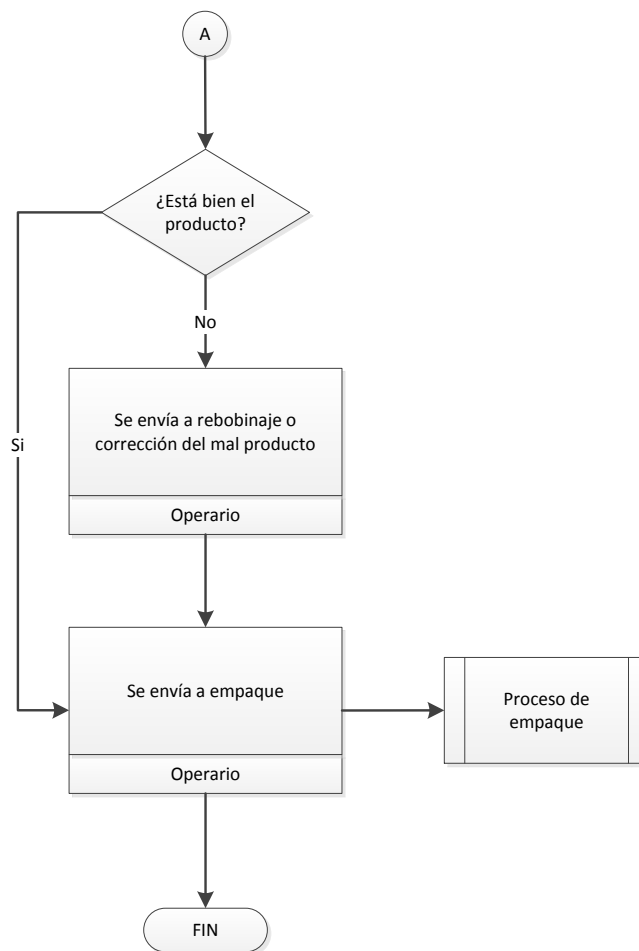
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 006	Proceso: Planificación de la Producción		
Edición 2			Pág. 2 de 2



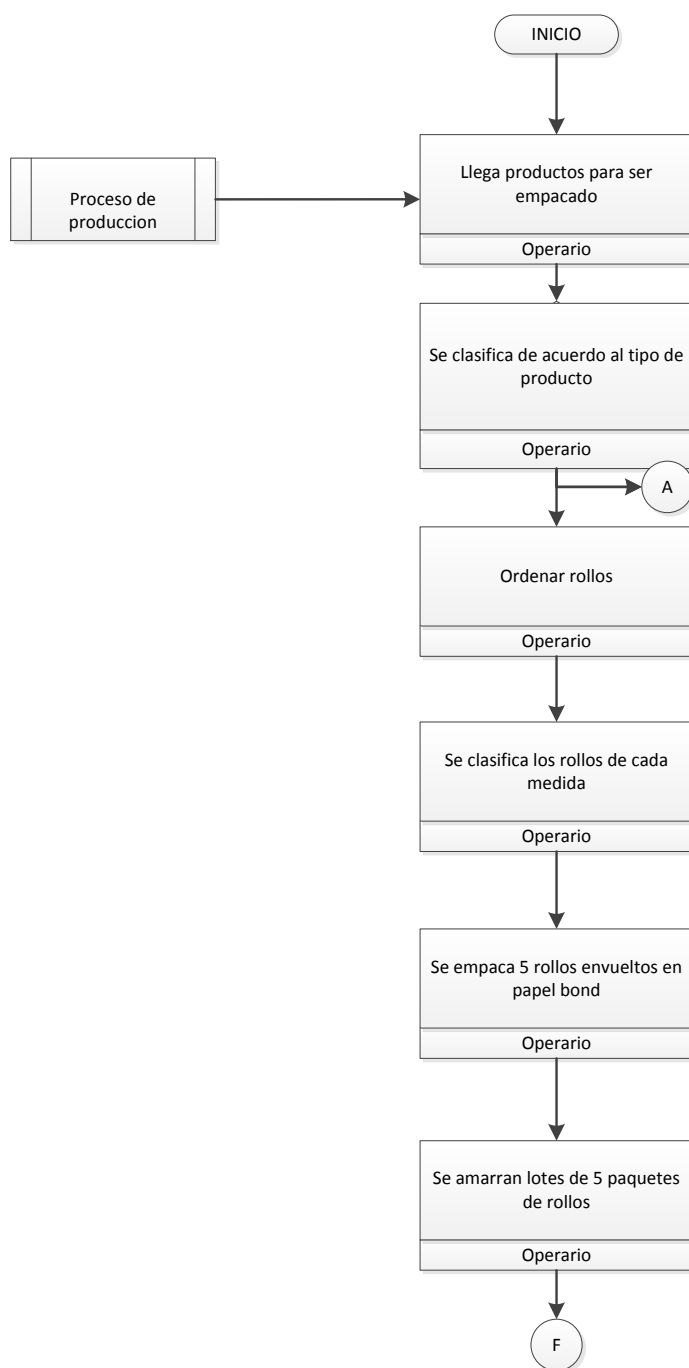
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 007	Proceso: Producción		
Edición 0			Pág. 1 de 2



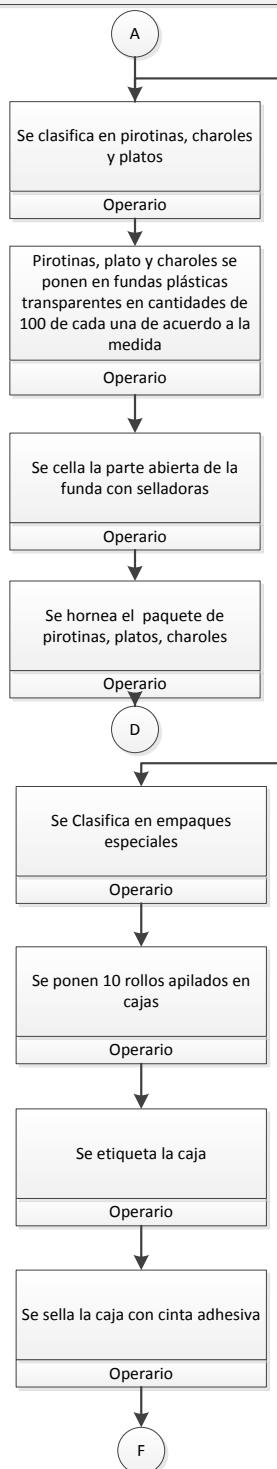
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 007	Proceso: Producción		
Edición 0			Pág. 2 de 2



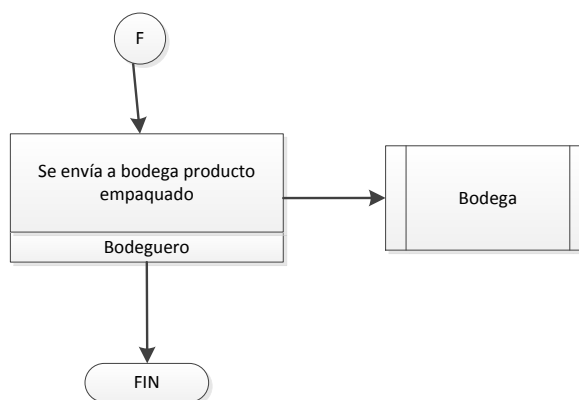
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Empaque	
		Pág. 1 de 3



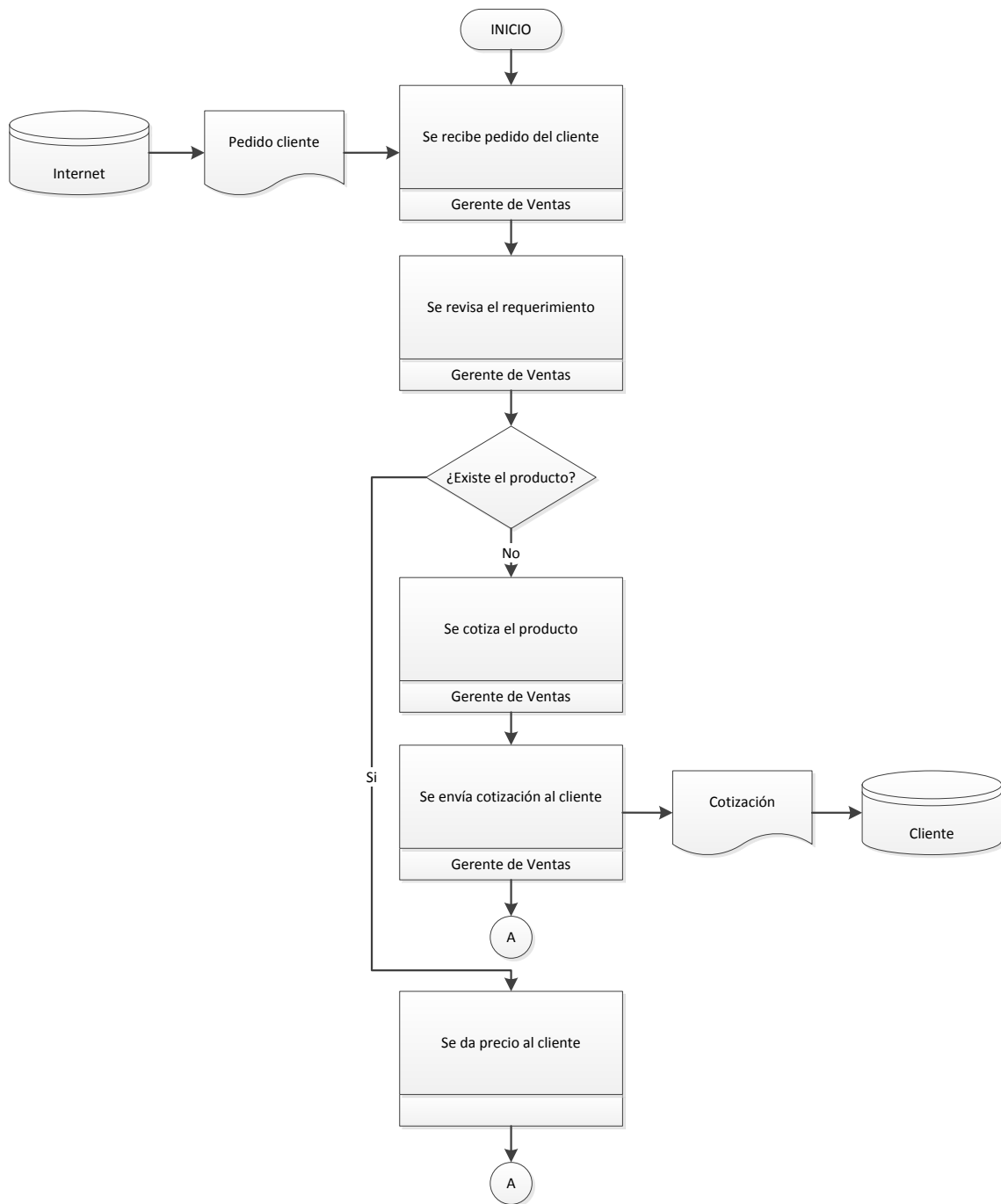
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Empaque	
		Pág. 2 de 3



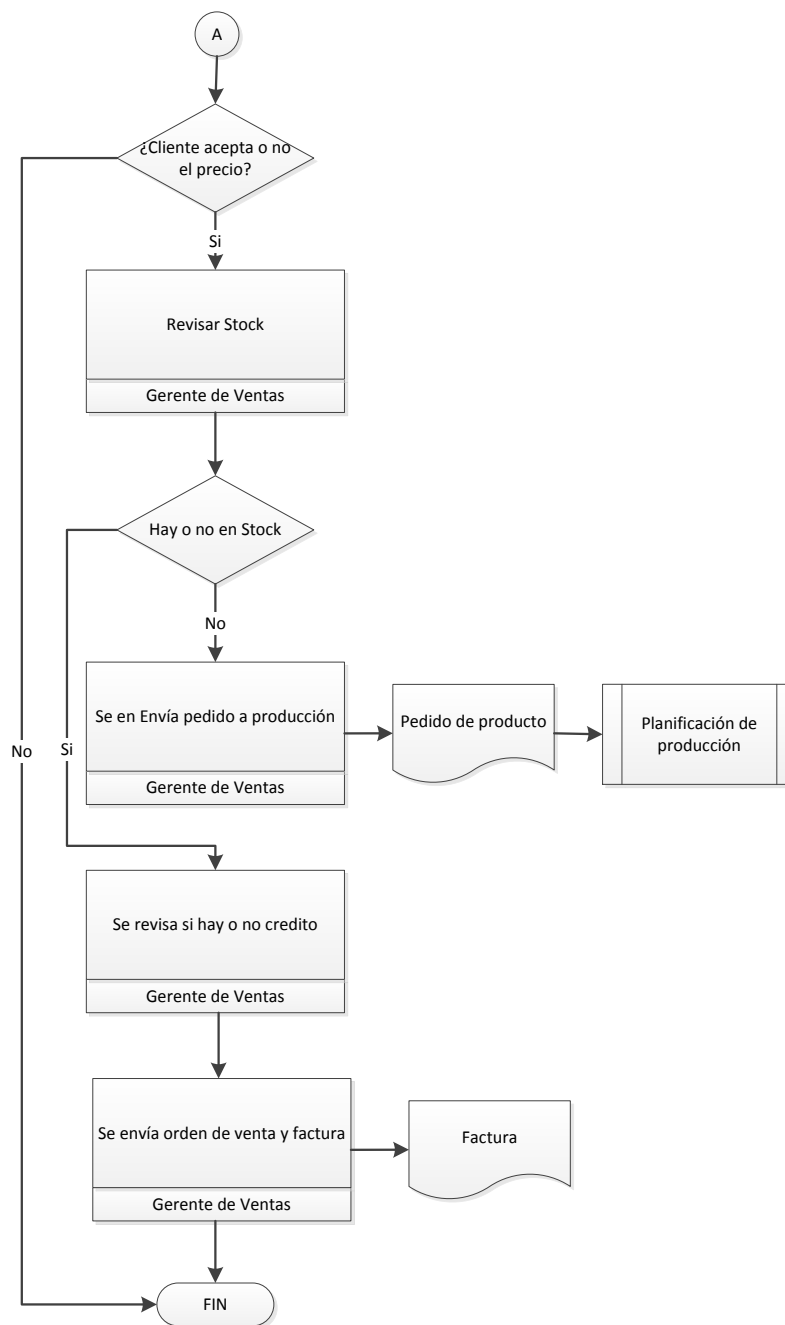
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Empaque	
		Pág. 3 de 3



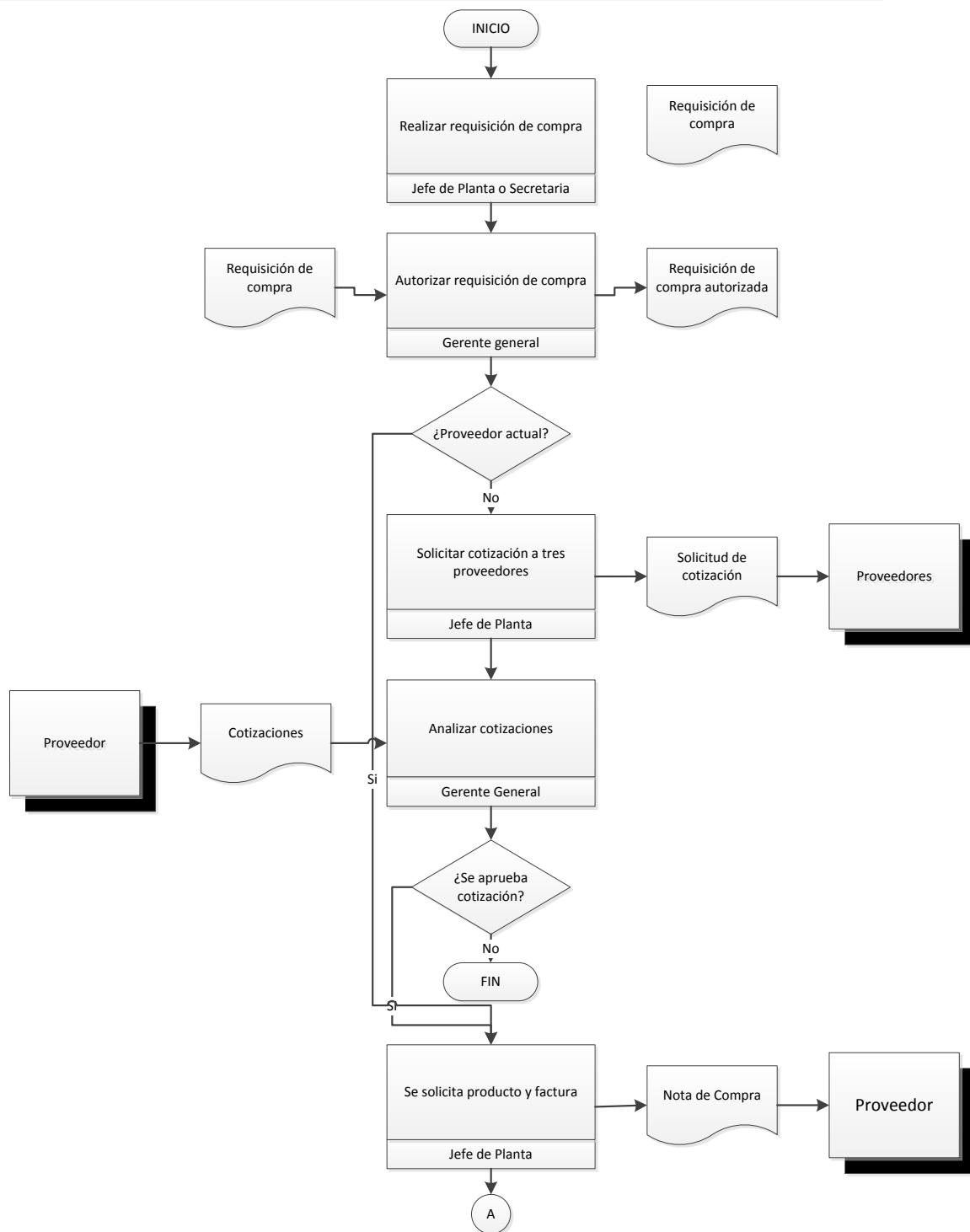
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Ventas	
		Pág. 1 de 2



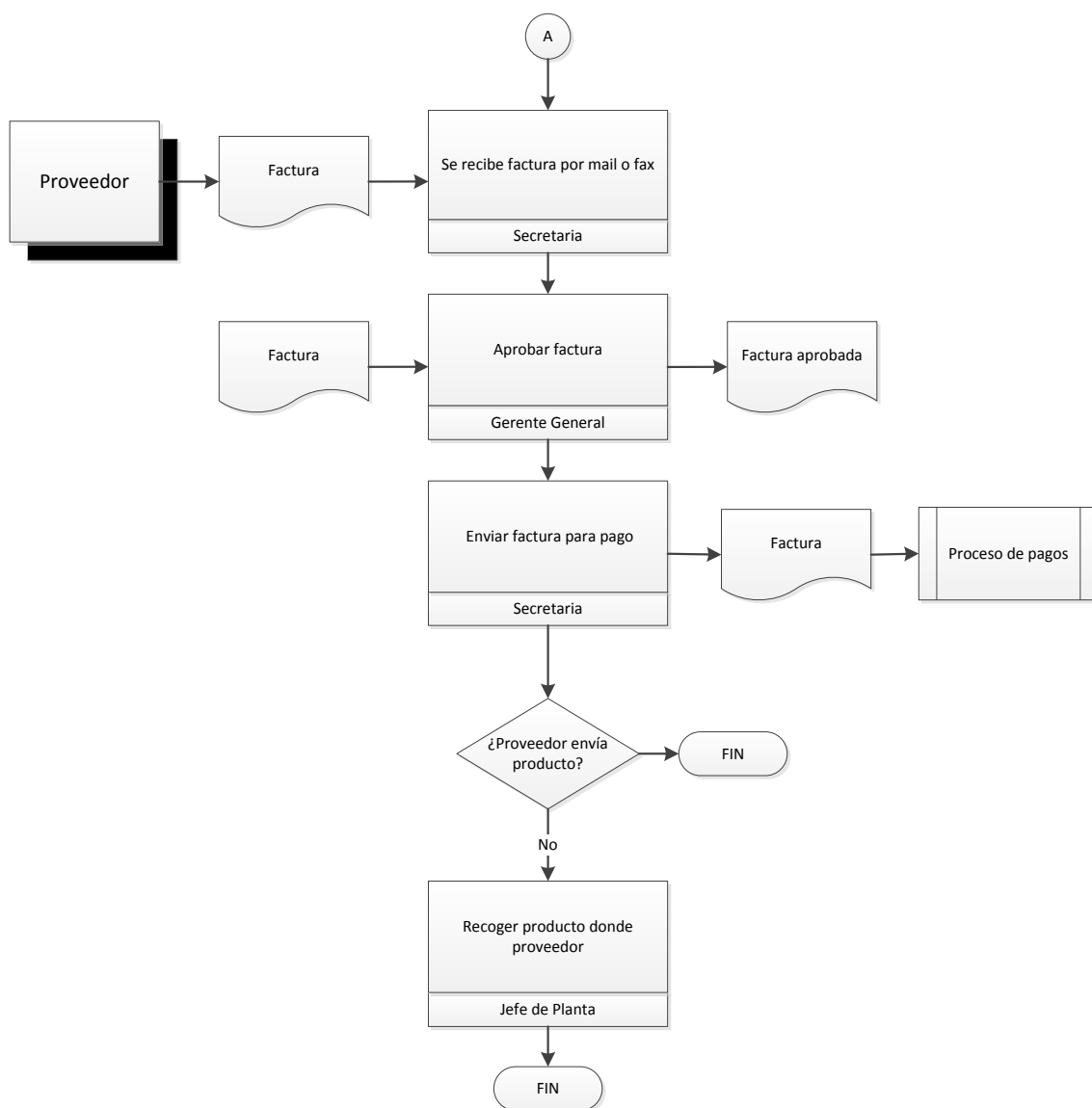
Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO 001	Proceso: Ventas	
		Pág. 1 de 2



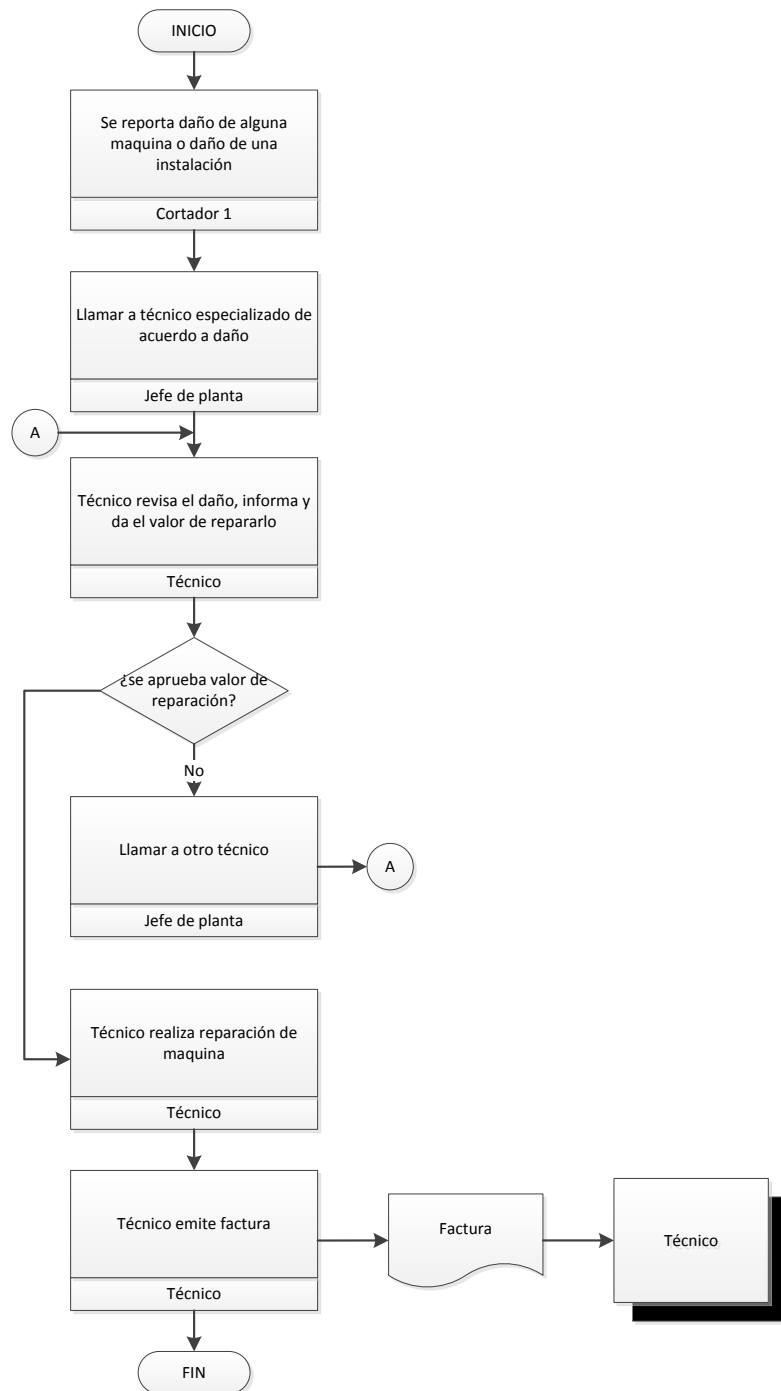
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 010	Proceso: COMPRA DE BIENES		
Edición 0			Pág. 1 de 2



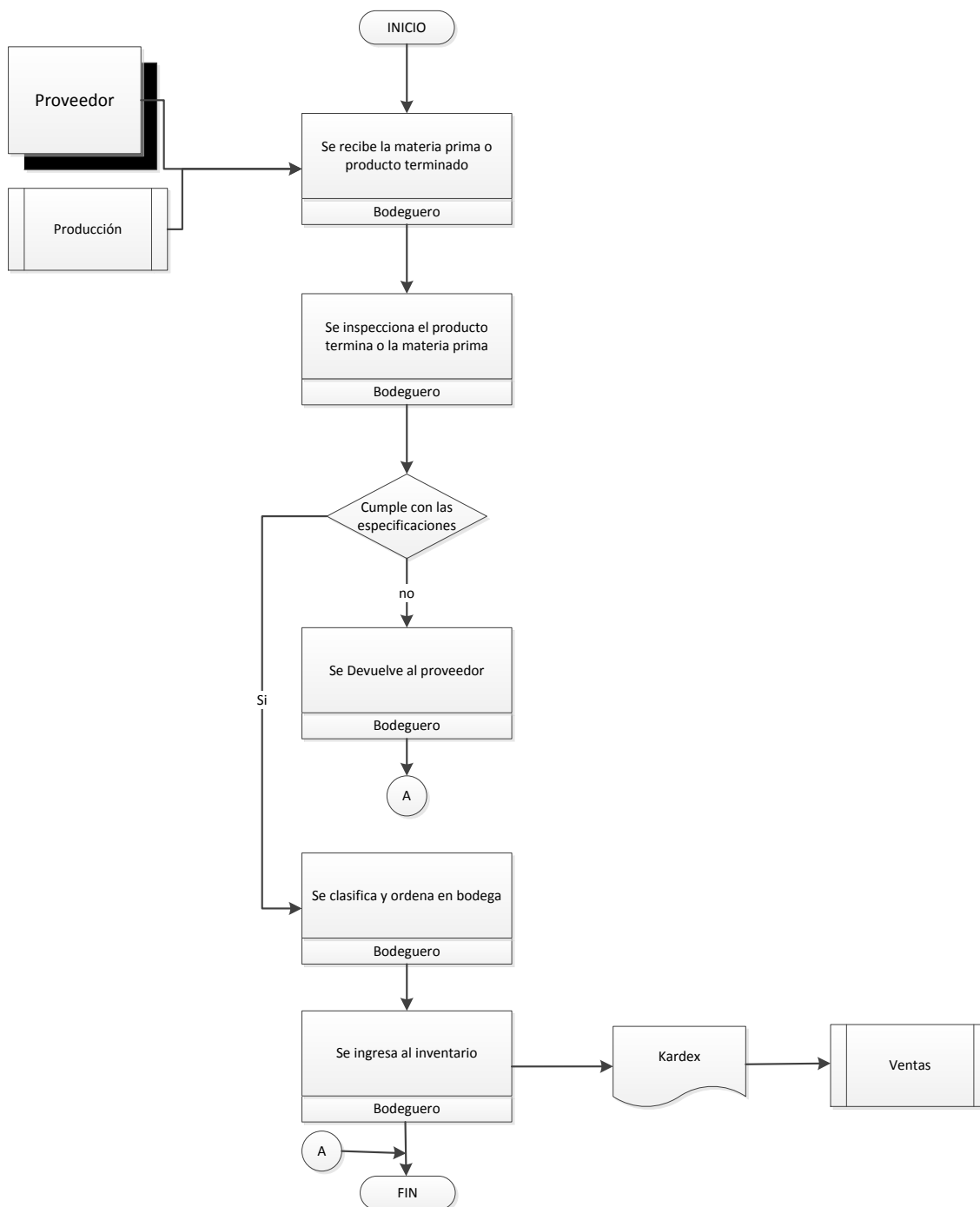
Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 010	Proceso: COMPRA DE BIENES		
Edición 0			Pág. 2 de 2



Empresa XYZ Cia. Ltda.		Diagnostico de proceso	
CÓDIGO 011	Proceso: COMPRA DE SERVICIOS		
Edición 0			Pág. 1 de 1



Empresa XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO 001	Proceso: Bodega		
Edición 0			Pág. 1 de 1



ANEXO 2

Total carga	21,6 hrs/mes
Requiere	0,13 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisar faltante material	Jefe de Planta	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 3,60	VAC
2	Solicitar cotización	Gerente General	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 10,00	VAN
3	Espera en el proceso		150 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,5 hrs/mes		NVA
4	Revisar cotización	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 15,00	VAN
5	Aprobar cotización	Gerente General	5 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 2,50	VAN
6	Enviar cotización aprobada por mail	Gerente General	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 7,50	VAN
7	Realizar tranferencia al exterior	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 15,00	VAC
8	Realizar nota de pedido interno	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
9	Solicitar poliza de seguro	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
10	Espera en el proceso		150 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,5 hrs/mes		NVA
11	Recepción de documentos original	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
12	Revisar documentación	Asistente 1	25 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 1,13	VAN
13	Llamar al agente de aduana de doc	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
14	Enviar documentación al agente de	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
15	Espera en el proceso		150 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,5 hrs/mes		NVA
16	Recibir partida arancelaria	Asistente 1	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,90	VAN
17	Revisar partida arancelaria	Asistente 1	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,68	VAN
18	Aprobar partida arancelaria	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
19	Recibir partida arancelaria (reproc	Asistente 1	15 min	cada 3	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	NVA
20	Revisar partida arancelaria (reproc	Asistente 1	8 min	cada 3	Meses	1 unidades	0,0 hrs/mes	\$ 0,12	VAN
21	Renviar partida arancelaria al agen	Asistente 1	5 min	cada 3	Meses	1 unidades	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	NVA
19	Espera en el proceso		100 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,7 hrs/mes		NVA
20	Recibir liquidacion, gastos locales	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
21	Revisar liquidación	Asistente 1	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,68	VAN
22	Aprobación de liquidación	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
23	Solicitar cheques en contabilidad	Asistente 1	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,90	NVA
24	Enviar cheques de gastos al agente	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	NVA
25	Espera en el proceso		60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,0 hrs/mes		NVA
26	Recibir confirmación de pagos	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
27	Solicitar camión para sacar mercader	Asistente 1	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,68	VAC
28	Solicitar custodia para el camión	Asistente 1	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,68	VAC
29	Espera en el proceso		120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,0 hrs/mes		NVA
30	Recibir camión	Asistente 1	40 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 1,80	VAC
31	Descargar mercadería en bodega	Jefe de Planta	160 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,7 hrs/mes	\$ 19,20	VAC

N °	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recepción de facturas	Asistente Contable	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 4,58	VAN
2	Realizar retención	Asistente contable	15 min	cada 1	Días	1 unidades	5,2 hrs/mes	\$ 13,75	VAC
3	Revisar crédito	Asistente Contable	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 4,58	NVA
4	Realizar orden de pago	Contador	30 min	cada 1	Semanas	7 unidades	14,6 hrs/mes	\$ 78,75	VAN
5	Revisar orden de pago	Gerente General	30 min	cada 1	Semanas	7 unidades	14,6 hrs/mes	\$ 437,50	VAN
6	Esperar en el proceso		60 min	cada 1	Semanas	7 unidades	29,2 hrs/mes		VAN
7	Aprobar orden de pago	Gerente General	25 min	cada 1	Semanas	7 unidades	12,2 hrs/mes	\$ 364,58	VAN
8	Realizar orden de pago (Reproceso)	Asistente Contable	18 min	cada 1	Semanas	1 unidades	1,3 hrs/mes	\$ 3,30	NVA
9	Aprobar orden de pago (Reproceso)	Asistente Contable	15 min	cada 1	Semanas	1 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 2,75	NVA
10	Generar cheques de ordenes aprobadas	Contador	45 min	cada 1	Semanas	7 unidades	21,9 hrs/mes	\$ 118,13	VAC
11	Enviar cheque para revision	Asistente Contable	5 min	cada 1	Semanas	7 unidades	2,4 hrs/mes	\$ 6,42	VAN
12	Espera en el proceso		60 min	cada 1	Semanas	7 unidades	29,2 hrs/mes		NVA
13	Firmar cheques	Gerente General	30 min	cada 1	Semanas	7 unidades	14,6 hrs/mes	\$ 437,50	VAC
14	Generar cheques de ordenes aprobadas (Reproceso)	Contador	7 min	cada 1	Semanas	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 2,63	NVA
15	Enviar cheque para revision (Reproceso)	Asistente Contable	8 min	cada 1	Semanas	1 unidades	0,6 hrs/mes	\$ 1,47	NVA
16	Retirar cheques firmados	Asistente Contable	5 min	cada 1	Semanas	7 unidades	2,4 hrs/mes	\$ 6,42	VAC
17	Pagar cheque a proveedor	Asistente Contable	180 min	cada 1	Semanas	7 unidades	87,5 hrs/mes	\$ 231,00	VAC

Total carga Requiere	240,5 hrs/mes 1,44 personas
----------------------	--------------------------------

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

Total carga	114,6 hrs/mes
Requiere	0,69 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisar Factura	Asistente contable	20 min	cada 1	Días	1 unidades	6,9 hrs/mes	\$ 19,24	VAC
2	Cobrar factura contra entrega	Asistente contable	5 min	cada 1	Días	5 unidades	8,7 hrs/mes	\$ 24,05	VAN
3	Revisar retencion de factura	Asistente contable	2 min	cada 1	Días	5 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 9,62	NVA
4	Espera en e proceso								VAN
5	llamar por retencion	Asistente contable	2 min	cada 1	Días	2 unidades	1,4 hrs/mes	\$ 3,85	VAC
6	comunicar cliente pago de factura	Asistente contable	2 min	cada 1	Días	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 1,92	VAN
7	Retirar retenciones	Mensajero	40 min	cada 1	Días	3 unidades	41,7 hrs/mes	\$ 101,89	VAN
8	revisar vencimiento de factura	Asistente contable	10 min	cada 1	Días	5 unidades	17,4 hrs/mes	\$ 48,09	VAN
9	Llamar por pago	Asistente contable	3 min	cada 1	Días	3 unidades	3,1 hrs/mes	\$ 8,66	VAC
10	Retirar pago	Mensajero	40 min	cada 1	Días	2 unidades	27,8 hrs/mes	\$ 67,93	VAN
11	Revisar pago sea correcto	Asistente contable	5 min	cada 1	Días	2 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 9,62	NVA

Total carga	16,7 hrs/mes
Requiere	0,10 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisar quienes tienen quincena	Asistente 1	25 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 1,13	VAC
2	Realizar quincenas	Asistente 1	25 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,4 hrs/mes	-	VAN
3	Aprobar quincenas	Gerente General	15 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 7,50	VAN
4	Espera en el proceso		60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,0 hrs/mes		NVA
5	Realizar documento para banco	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 15,00	VAN
6	Realizar cheques de quienes reciben quincenas	Contador	25 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 2,25	VAC
7	Cargar activo en el Cashmanagment	Gerente General	5 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 2,50	VAN
8	Aprobar pago en Chashmanagment	Gerente General	5 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 2,50	VAC
9	Firmar cheques	Gerente General	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 5,00	VAN
10	Pagar cheques de Quincenas	Asistente Contable	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,88	VAC
11	Sacar archivo de reloj biometrico	Asistente 1	10 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
12	Realizar horas extras	Asistente 1	120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,0 hrs/mes	\$ 5,40	VAC
13	Revisar horas extras	Gerente General	60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 30,00	VAN
14	Espera en el proceso		120 min	cada 1	Meses	1 unidades	2,0 hrs/mes		NVA
15	Corregir horas extras	Asistente 1	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 1,35	VAN
16	Aprobar horas extras	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 15,00	VAN
17	Realizar archivo de roles de pagos	Asistente 1	60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 2,70	VAC
18	Revisar prestamos quirografarios	Asistente 1	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,90	VAN
19	Revisar descuentos	Asistente 1	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,90	VAN
20	Aprobar rol de pago	Gerente General	40 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 20,00	VAC
21	Espera en el proceso		60 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,0 hrs/mes		NVA
22	Realizar documento para banco	Gerente General	45 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,8 hrs/mes	\$ 22,50	VAN
23	Realizar cheques de quienes reciben quincenas	Contador	30 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 2,70	VAN
24	Cargar activo en el Cashmanagment	Gerente General	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
25	Aprobar pago en Chashmanagment	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 4,00	VAC
26	Firmar cheques	Gerente General	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
27	Pagar cheques de roles	Asistente Contable	25 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 1,10	VAC
28	Ingresar horas extras en el IESS	Asistente 1	45 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,8 hrs/mes	\$ 2,03	VAC
29	Ingresar novedades en IESS	Asistente 1	20 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,90	VAN

Total carga	37,7 hrs/mes
Requiere	0,23 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisar necesidad de puesto	Asistente 2	45 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,9 hrs/mes	\$ 2,53	NVA
2	Solicitar carpetas para puesto requerido	Asistente 2	20 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 1,13	VAN
3	Espera en el proceso		960 min	cada 4	Meses	5 unidades	20,0 hrs/mes		NVA
4	Recibir hojas de vida	Asistente 2	15 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,84	NVA
5	Revisar carpetas	Asistente 2	60 min	cada 4	Meses	5 unidades	1,3 hrs/mes	\$ 3,38	NVA
6	Llamar a una entrevista	Asistente 2	10 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,56	NVA
7	Espera en el proceso		480 min	cada 4	Meses	5 unidades	10,0 hrs/mes		NVA
8	Entrevistar puesto de planta	Jefe de Planta	60 min	cada 4	Meses	5 unidades	1,3 hrs/mes	\$ 9,00	NVA
9	Entrevistar puesto administrativo	Gerente General	60 min	cada 4	Meses	5 unidades	1,3 hrs/mes	\$ 37,50	VAN
10	Llamar a la persona que ocupara el	Asistente 2	5 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	VAN
11	Ingresar persona nueva al IESS	Asistente 2	10 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,56	VAN
12	Realizar contrato de trabajo	Asistente 2	25 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,5 hrs/mes	\$ 1,41	NVA
13	Subir contrato en el MRL	Asistente 2	20 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,4 hrs/mes	\$ 1,13	VAN
14	Espera en el proceso			cada 4	Meses	5 unidades	0,0 hrs/mes		NVA
15	Firmar contrato	Asistente 2	10 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,2 hrs/mes	\$ 0,56	VAN
16	Registrar contrato en MRL	Asistente 2	30 min	cada 4	Meses	5 unidades	0,6 hrs/mes	\$ 1,69	VAN

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisar pedidos de clientes	Jefe de Planta	10 min	cada 1	Días	1 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
2	Revisar productos mas comunes de venta	Jefe de Planta	10 min	cada 1	Días	1 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
3	Anotar pedidos de clientes en agenda de produccion	Jefe de Planta	15 min	cada 1	Días	1 unidades	5,2 hrs/mes	\$ 37,50	VAC
4	Anotar pedidos de productos de mayor venta en agenda de produccion	Jefe de Planta	10 min	cada 1	Días	1 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
5	Revisar pedidos especiales	Jefe de Planta	15 min	cada 1	Días	1 unidades	5,2 hrs/mes	\$ 37,50	VAN
6	Ingresar pedidos especiales en agenda	Jefe de Planta	10 min	cada 1	Días	1 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 25,00	VAC
7	Generar orden de produccion para pedidos especiales	Jefe de Planta	20 min	cada 1	Días	1 unidades	6,9 hrs/mes	\$ 50,00	VAN
8	Generar orden de produccion según ingreso en agenda	Jefe de Planta	30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes	\$ 75,00	VAN
9	Realizar orden de produccion para cada operario	Jefe de Planta	30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes	\$ 75,00	VAC
10	Entregar orden de produccion a cada operario	Jefe de Planta	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 12,50	VAC

Total carga	53,8 hrs/mes
Requiere	0,32 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recibir orden de producción	Operario	2 min	cada 1	Días	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 1,44	VAC
2	Solicitar material a bodega	Operario	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 3,59	VAC
3	Transporte interno	Bodeguero	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 3,65	NVA
4	Entregar material a producción	Bodeguero	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 3,65	VAN
5	Preparar material para uso	Operario	35 min	cada 1	Días	1 unidades	12,2 hrs/mes	\$ 25,16	VAC
6	Realizar producto	Operario	480 min	cada 1	Días	1 unidades	166,7 hrs/mes	\$ 345,00	VAC
7	Calificar por tipo de producto	Operario	30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes	\$ 21,56	VAC
8	Revisar producto	Operario	20 min	cada 1	Días	1 unidades	6,9 hrs/mes	\$ 14,38	VAN
9	Enviar producto dañado a revolinaje	Operario	5 min	cada 1	Días	1 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 3,59	VAN
10	Transporte interno	Operario	1 min	cada 1	Días	1 unidades	0,3 hrs/mes	\$ 0,72	NVA
11	Revolinar material dañado	Operario	45 min	cada 1	Días	1 unidades	15,6 hrs/mes	\$ 32,34	VAN
12	Transporte interno	Operario	2 min	cada 1	Días	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 1,44	NVA
13	Enviar producto para empaque	Operario	3 min	cada 1	Días	1 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 2,16	VAC

Total carga	221,5 hrs/mes
Requiere	1,33 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Resivir producto terminado	Operario	10 min	cada 1	Días	10 unidades	34,7 hrs/mes	\$ 90,63	NVA
2	Clasificar por productos	Operario	90 min	cada 1	Días	1 unidades	31,3 hrs/mes	\$ 81,56	VAN
3	Clasificar rollos de acuerdo a medida	Operario	60 min	cada 1	Días	10 unidades	208,3 hrs/mes	\$ 543,75	VAN
4	Empacar en papel bond 5 rollos	Operario	240 min	cada 1	Días	1 unidades	83,3 hrs/mes	\$ 217,50	VAC
5	Amarrar 5 paquete de rollos	Operario	120 min	cada 1	Días	1 unidades	41,7 hrs/mes	\$ 108,75	VAC
6	Clasificar platos, charoles y pirotin	Operario	60 min	cada 1	Días	10 unidades	208,3 hrs/mes	\$ 543,75	VAN
7	Empacar en fundas plasticas cantidad	Operario	180 min	cada 1	Días	1 unidades	62,5 hrs/mes	\$ 163,13	VAC
8	Sellar fundas	Operario	90 min	cada 1	Días	10 unidades	312,5 hrs/mes	\$ 815,63	VAC
9	Homear paquetes	Operario	90 min	cada 1	Días	10 unidades	312,5 hrs/mes	\$ 815,63	VAC
10	Clasificar rollos especiales	Operario	120 min	cada 1	Días	1 unidades	41,7 hrs/mes	\$ 108,75	VAN
11	Empacar en cajas 10 rollos	Operario	90 min	cada 1	Días	10 unidades	312,5 hrs/mes	\$ 815,63	VAC
12	Etiquetar cajas	Operario	30 min	cada 1	Días	10 unidades	104,2 hrs/mes	\$ 271,88	VAC
13	Sellar cajas	Operario	30 min	cada 1	Días	10 unidades	104,2 hrs/mes	\$ 271,88	VAC
14	Transportar producto empacado	Bodeguero	60 min	cada 1	Días	10 unidades	208,3 hrs/mes	\$ 562,50	NVA

Total carga	2066,0 hrs/mes
Requiere	12,40 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Realizar requisición de compra de	Jefe de Planta	3 min	cada 2	Días	2 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 7,50	VAC
2	Autorizar orden de compra	Gerente General	3 min	cada 2	Días	2 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 31,25	VAC
3	Solicitar cotización	Jefe de Planta	8 min	cada 2	Días	2 unidades	2,8 hrs/mes	\$ 20,00	NVA
4	Espera en el proceso		40 min	cada 2	Días	2 unidades	13,9 hrs/mes		VAN
5	Aprobación de cotización	Gerente General	4 min	cada 2	Días	2 unidades	1,4 hrs/mes	\$ 41,67	VAC
6	Solicitar factura y Producto	Jefe de Planta	5 min	cada 2	Días	2 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 12,50	VAC
7	Espera en el proceso		40 min	cada 2	Días	2 unidades	13,9 hrs/mes		NVA
8	revisar y aprobar factura	Gerente General	5 min	cada 2	Días	2 unidades	1,7 hrs/mes	\$ 52,08	VAC
9	Enviar factura a pago	Jefe de Planta	3 min	cada 2	Días	2 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 7,50	VAC
10	Recoger o resivir producto	Jefe de Planta	15 min	cada 2	Días	2 unidades	5,2 hrs/mes	\$ 37,50	VAN

Total carga	43,8 hrs/mes
Requiere	0,26 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

Total carga	7,7 hrs/mes
Requiere	0,05 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Reportar daño de máquina o instalación	Operario	45 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,8 hrs/mes	\$ 1,87	VAC
2	Llamar tecnico especialista	Jefe de Planta	5 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 0,60	NVA
3	Espera en el proceso		90 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,5 hrs/mes		NVA
4	Revisar daño de maquina	Técnico	40 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,7 hrs/mes	\$ 1,48	VAN
5	Revisar cotización	Gerente General	4 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 2,00	VAC
6	Espera en el proceso		90 min	cada 1	Meses	1 unidades	1,5 hrs/mes		VAN
7	Reparar máquina	Técnico	180 min	cada 1	Meses	1 unidades	3,0 hrs/mes	\$ 6,66	NVA
8	Revisar y aprobar factura	Gerente General	5 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 2,50	NVA
9	Enviar factura a pago	Jefe de Planta	3 min	cada 1	Meses	1 unidades	0,1 hrs/mes	\$ 0,36	VAN

N	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe materia prima o producto terminado	Bodeguero	30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes	\$ 29,40	VAC
2	Inspección del producto	Bodeguero	45 min	cada 1	Días	1 unidades	15,6 hrs/mes	\$ 44,09	VAC
3	Espera por proceso		30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes		NVA
4	Se devuelve al proveedor o producción	Bodeguero	10 min	cada 1	Días	1 unidades	3,5 hrs/mes	\$ 9,80	VAN
5	Trasporte a bodega de materia prima o producto terminado	Bodeguero	3 min	cada 1	Días	1 unidades	1,0 hrs/mes	\$ 2,94	VAC
6	Se clasifica y ordena bodega	Bodeguero	30 min	cada 1	Días	1 unidades	10,4 hrs/mes	\$ 29,40	VAN
7	Se ingresa existencia en inventario	Bodeguero	45 min	cada 1	Días	1 unidades	15,6 hrs/mes	\$ 44,09	VAN

Total carga	67,0 hrs/mes
Requiere	0,40 personas

Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

ANEXO 3

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-001	Planificación Estratégica		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Definir la misión, visión y objetivos estratégicos, para que la organización tenga los lineamientos necesario mediante el eficiente cumplimiento del plan estratégico.

2. ALCANCE

Para todas las áreas de la empresa con sus responsables.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Plan estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización refleja cual será la estrategia a seguir por la empresa el tiempo. Su Vigencia va de 1 año o hasta 5 años.

5. POLITICAS

El plan debe revisarse cada 6 meses por los socios y cada 3 meses por el Gente General.

El plan estratégico se lo entrega a cada persona que ingrese a la empresa.

6. INDICADORES

Nombre	Conocimiento del plan estratégico					
Descripción	Personal que conocen e plan de las personas totales					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
#Persona conoce el plan estratégico /total de personas x100	Asistente Gerencia	Cada año	Positivo	60 %	90 %	Asistente de Gerencia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-001	Planificación Estratégica		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GES-001	Plan Estratégico

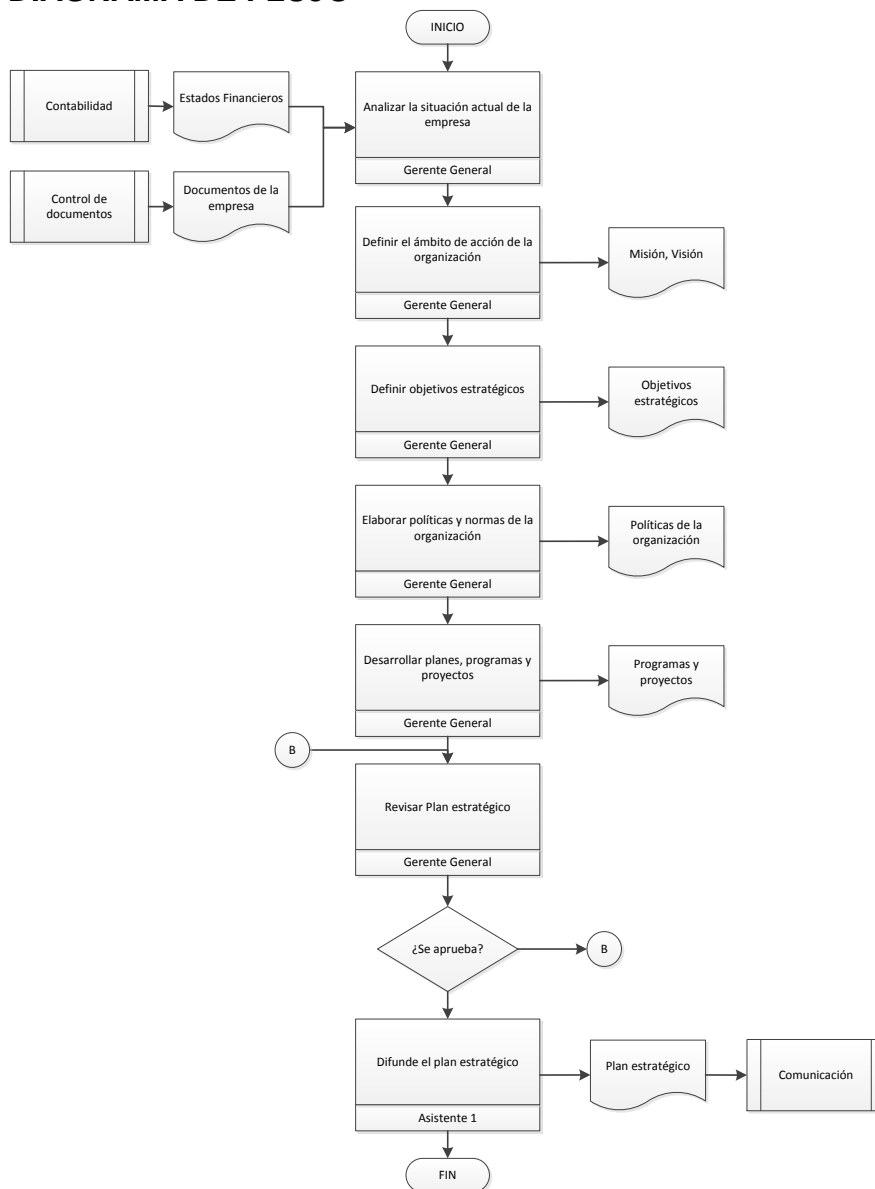
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GES-001	Informe de plan estratégico	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-GES-001	Indicadores de gestión	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-001	Planificación Estratégica		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 1 de 8

1. PROPOSITO

Obtener materia prima de proveedores del exterior a un precio competitivo a través de una negociación exitosa y un buen sistema de seguimiento y control de importaciones.

2. ALCANCE

El proceso se aplica a todas las importaciones de cualquier tipo de material que provenga del exterior sea por vía marítima, vía aérea o vía terrestre.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Gerencia 1

4. DEFINICIONES

B/L(Building of loading): Notificación de embarque del contenedor al buque emitida por la naviera

5. POLÍTICAS

Toda importación marítima tiene que llegar al puerto de Guayaquil.

La recepción de mercadería son en nuestras bodegas y la recepción se efectuara de lunes a viernes.

Para el pago del transporte se realizara una vez de haber recuperado el cheque de garantía si o hubiera

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de entrega promedio					
Descripción	Identificar el nivel de efectividad de las entregas					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
$\sum(\text{Tiempo de arribo de la mercadería-tiempo de pedido})/\text{total de importaciones}$	Asistente de Gerencia 1	Semestral	Días	90 días	110 días	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 8

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PRO-001	Ley de aduanas
D02-PRO-001	Reglamentos y reformas aduaneras
D01-PRO-001	Código y reglamento tributario

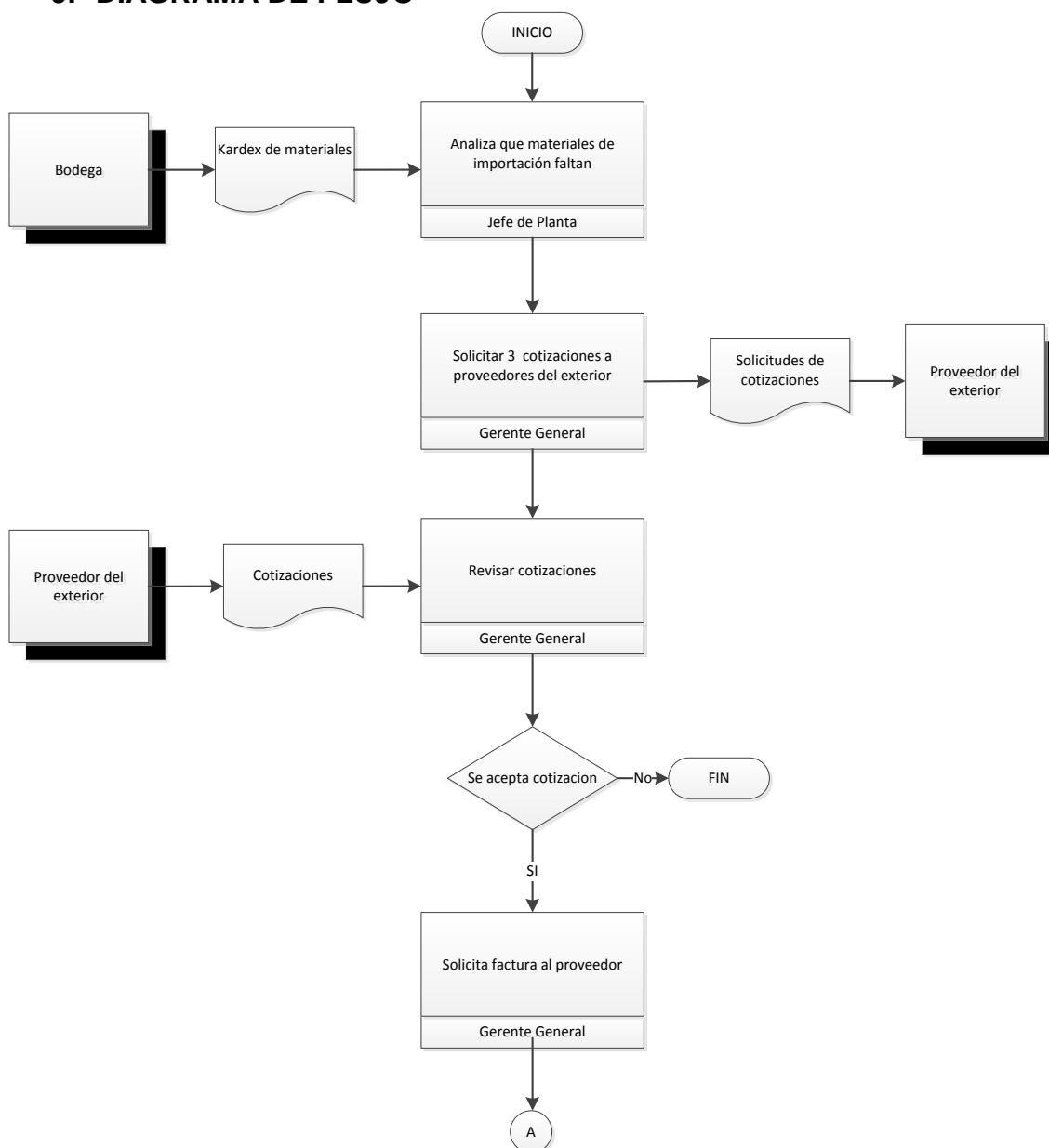
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PRO-001	Liquidaciones de importaciones	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-PRO-001	B/L	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R03-PRO-001	Facturas	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R04-PRO-001	Pólizas	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

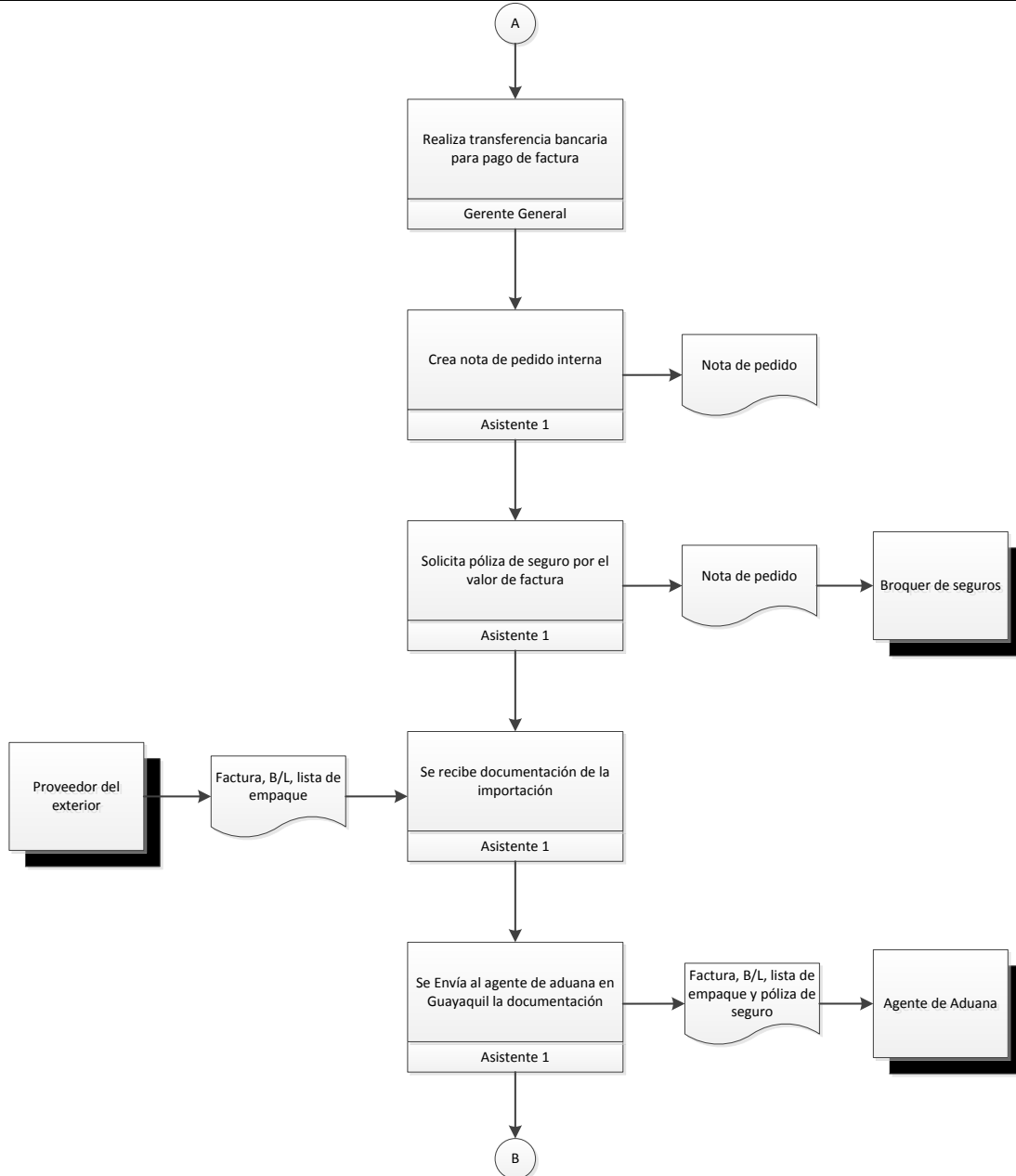
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO



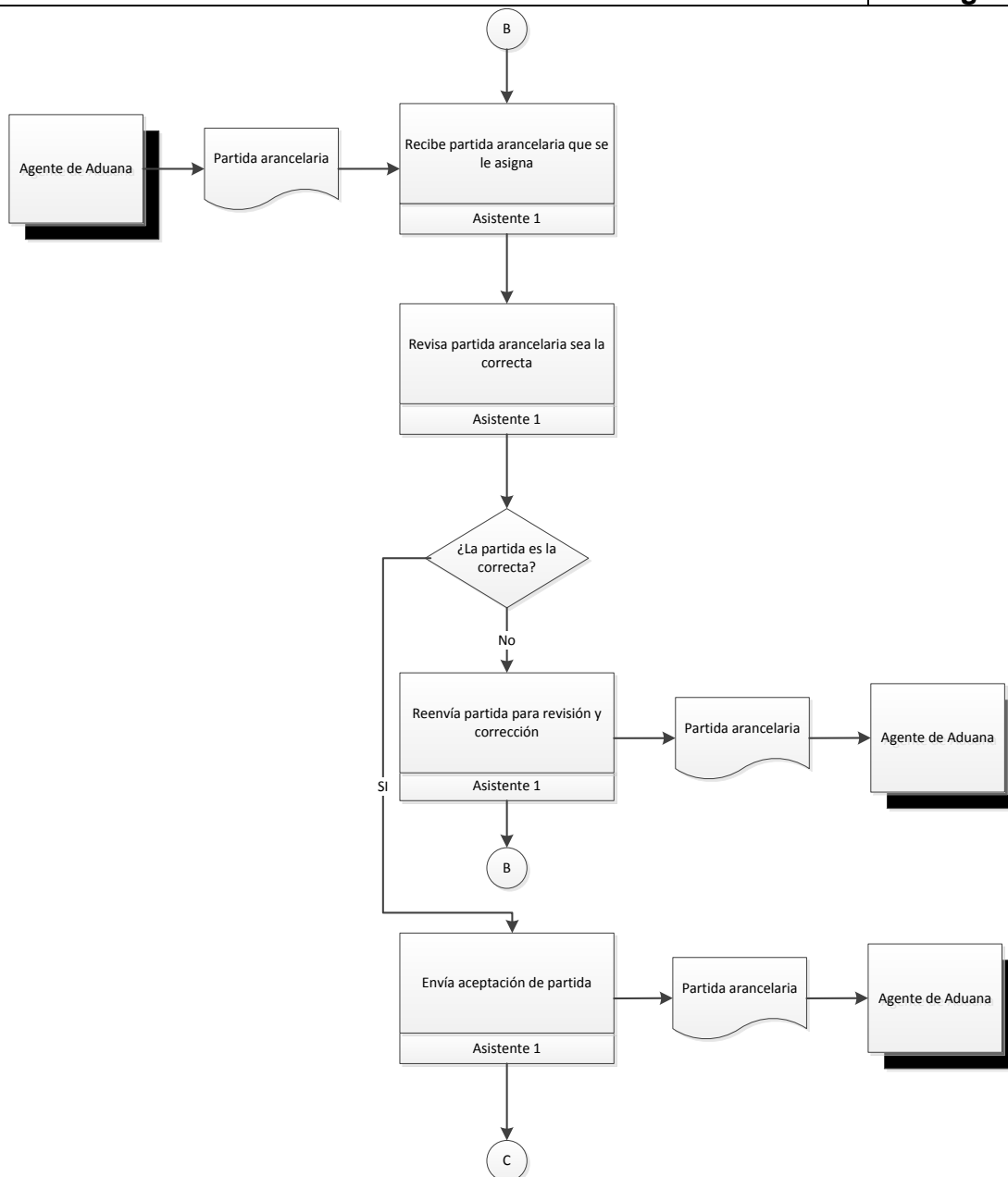
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 4 de 8



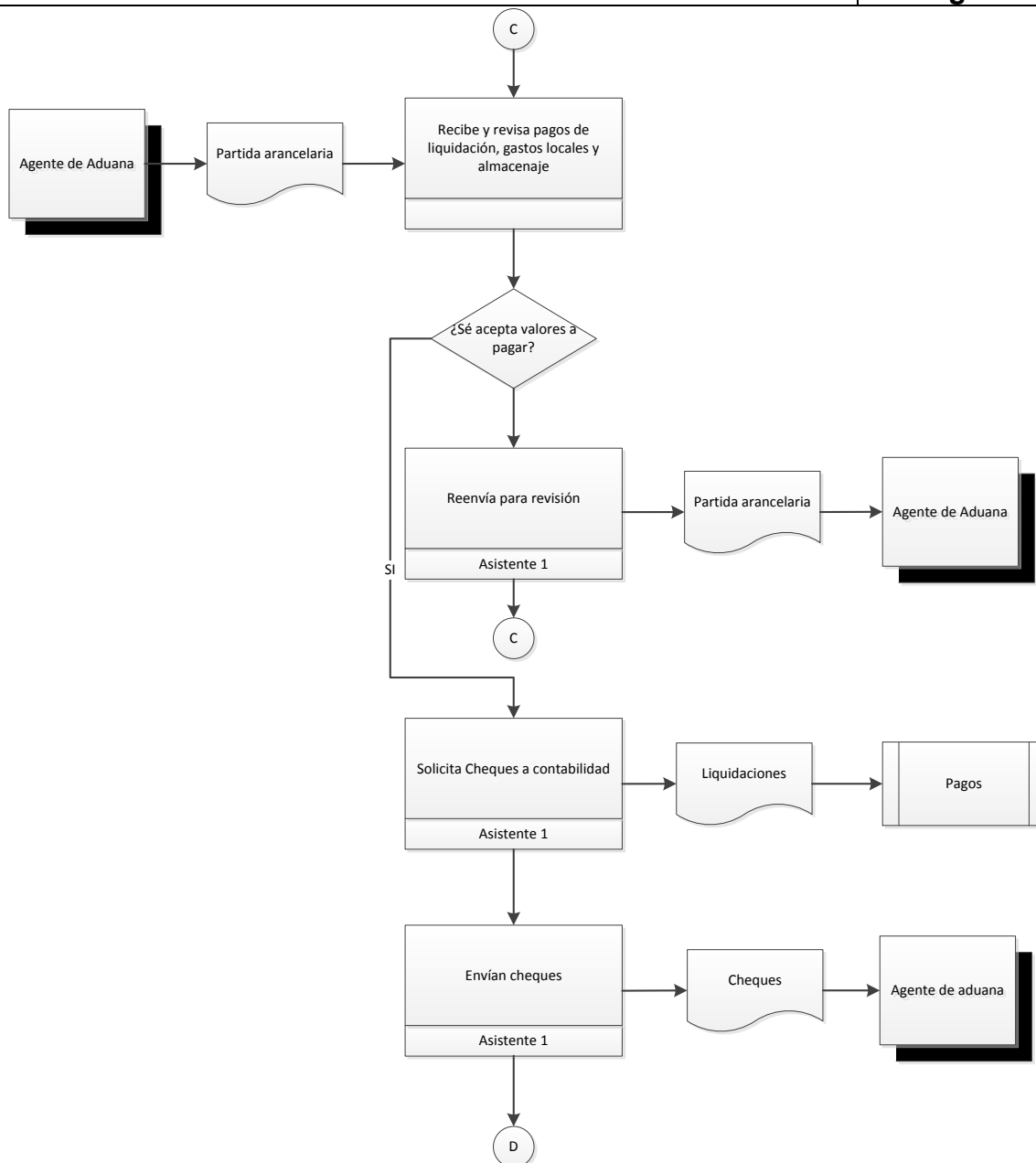
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 5 de 8



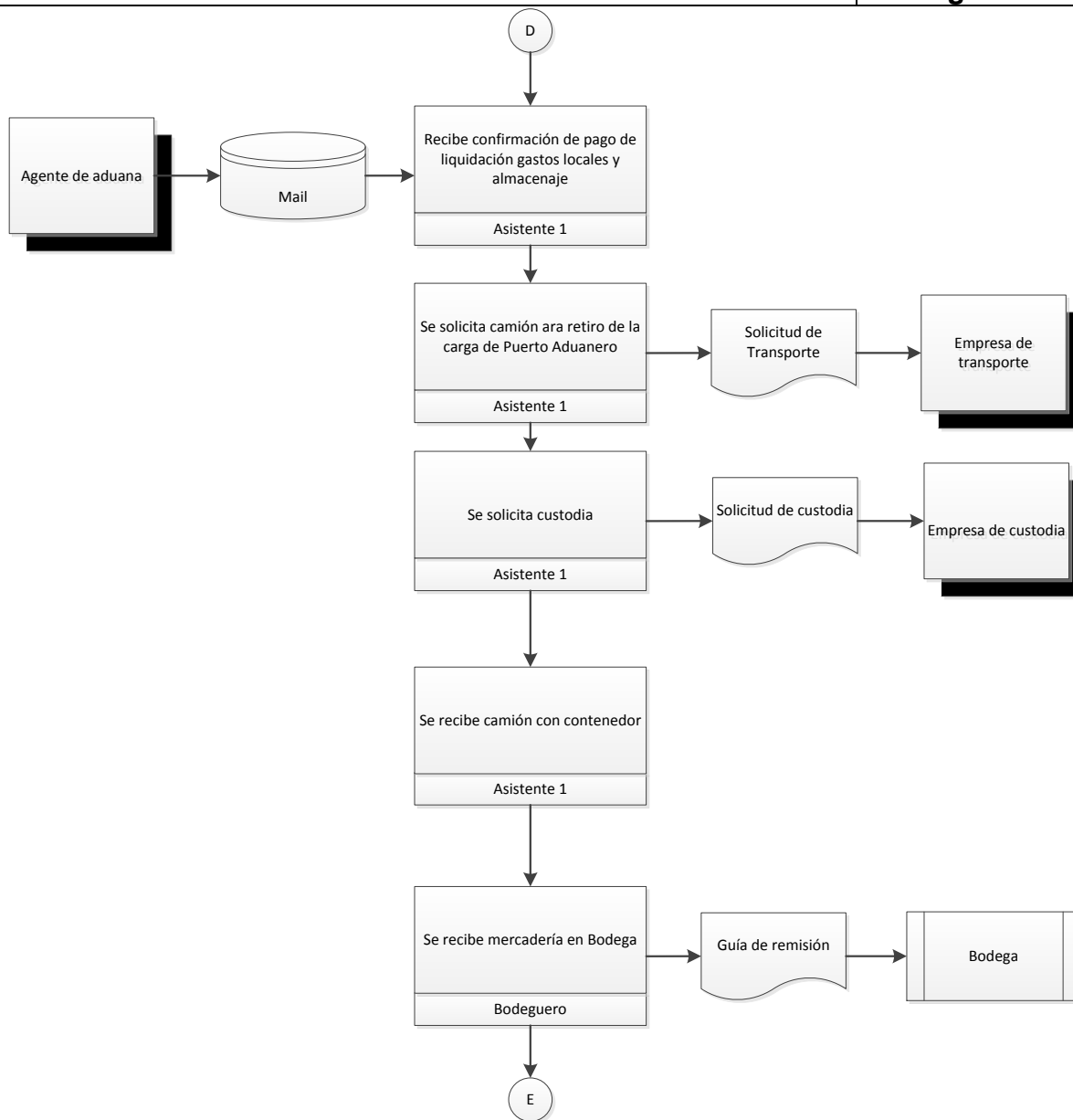
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 6 de 8



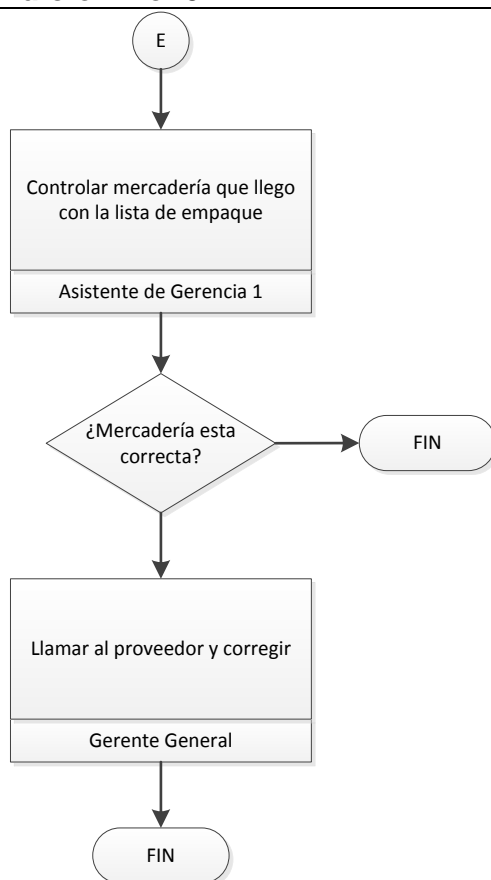
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 7 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: PRO-001	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GFI-001	Pagos		
Edición No. 01			Pág. 176 de 233

1. PROPOSITO

Dar a nuestros proveedores la seguridad de recibir de manera oportuna cumpliendo los tiempos establecidos con la empresa a través de un sistema de pagos oportuna y con flujo de efectivo

2. ALCANCE

Va a toda factura que esta por caducar el crédito establecido y a las facturas sin crédito establecido.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. DEFINICIONES

Egreso: finalización con el que se emite el cheque para el pago

5. POLÍTICAS

Los pagos se realizaran los días viernes de cada semana

Todo pago se realiza mediante cheque de la empresa}

Todo egreso pagado debe ser firmado, puesto sello, nombre de quien recibe y número de cédula

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de pagos					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento de pago de facturas sobre las facturas vencidas					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Facturas pagadas *100/facturas vencidas	Asistente de contabilidad	3 meses	Positivo	95%	100%	Contador General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Contabilidad	Contador General
Fecha:	Fecha:

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GFI-001	Pagos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-001	Manual de procedimientos
D02-GFI-001	Código tributario
D03-GFI-001	Reformas tributarias

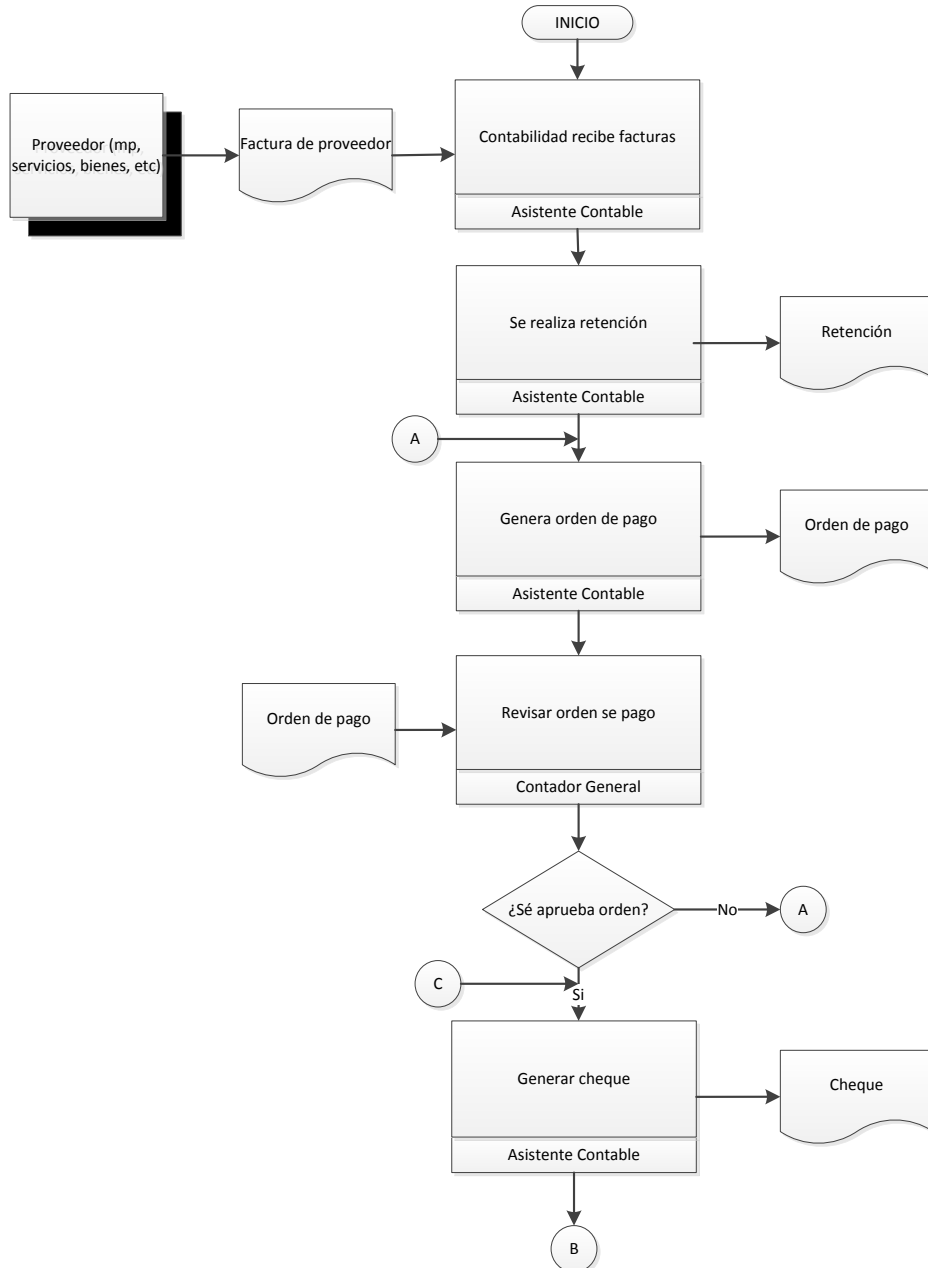
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-001	Egresos firmados por el proveedor	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-GFI-001	Facturas proveedores	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R03-GFI-001	Retenciones	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R04-GFI-001	Egresos	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Contabilidad	Contador General
Fecha:	Fecha:

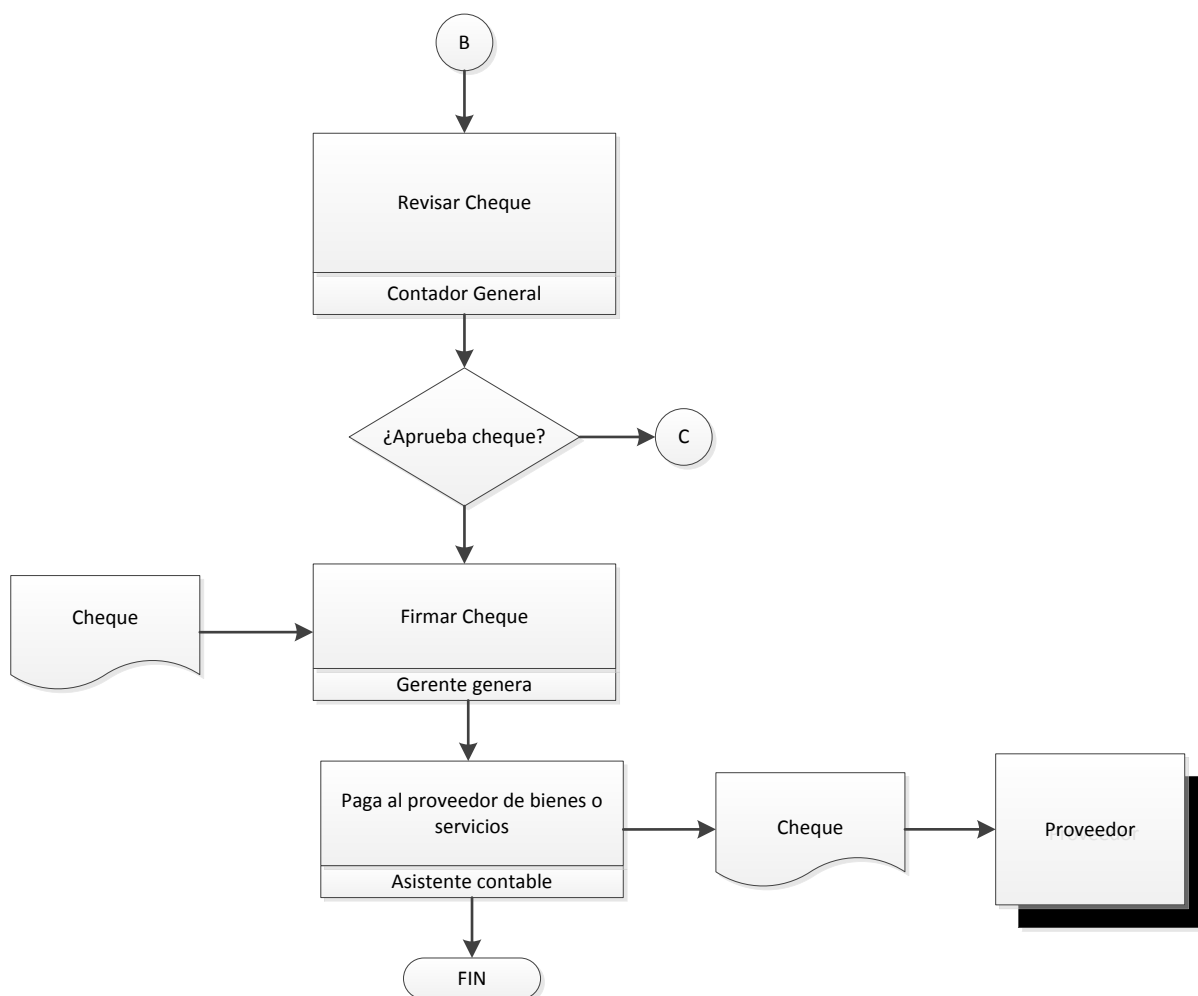
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GFI-001	Pagos		
Edición No. 01		Pág. 3 de 233	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Contabilidad	Contador General
Fecha:	Fecha:

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GFI-001	Pagos		
Edición No. 01		Pág. 4 de 233	



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Contabilidad	Contador General
Fecha:	Fecha:

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:COM-002	Cobranza		
Edición No. 01			Pág. 180 de 233

1. PROPOSITO

Realizar los cobros en los tiempos dado a nuestros clientes logrando recuperar el 100% de la cartera con un buen seguimiento y sistema establecido por la empresa.

2. ALCANCE

Toda la cartera vencida, por vencer y la que no dispone de crédito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Vendedor

4. DEFINICIONES

Facturas de venta: Facturas emitidas por la empresa por venta de productos

Crédito: días de plazo que se otorga al cliente para pago de su factura

5. POLÍTICAS

Lo realiza el departamento de ventas.

6. INDICADORES

Nombre	Cartera incobrable					
Descripción	El porcentaje de no cobrados con relación a los caducados					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Facturas vencidas no cobradas*100/Facturas totales vencidas	Asistente gerencia 2	Mensual	Negativo	0.5%	4%	Gerente de ventas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Comercial	Gerente Comercial
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:COM-002	Cobranza		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

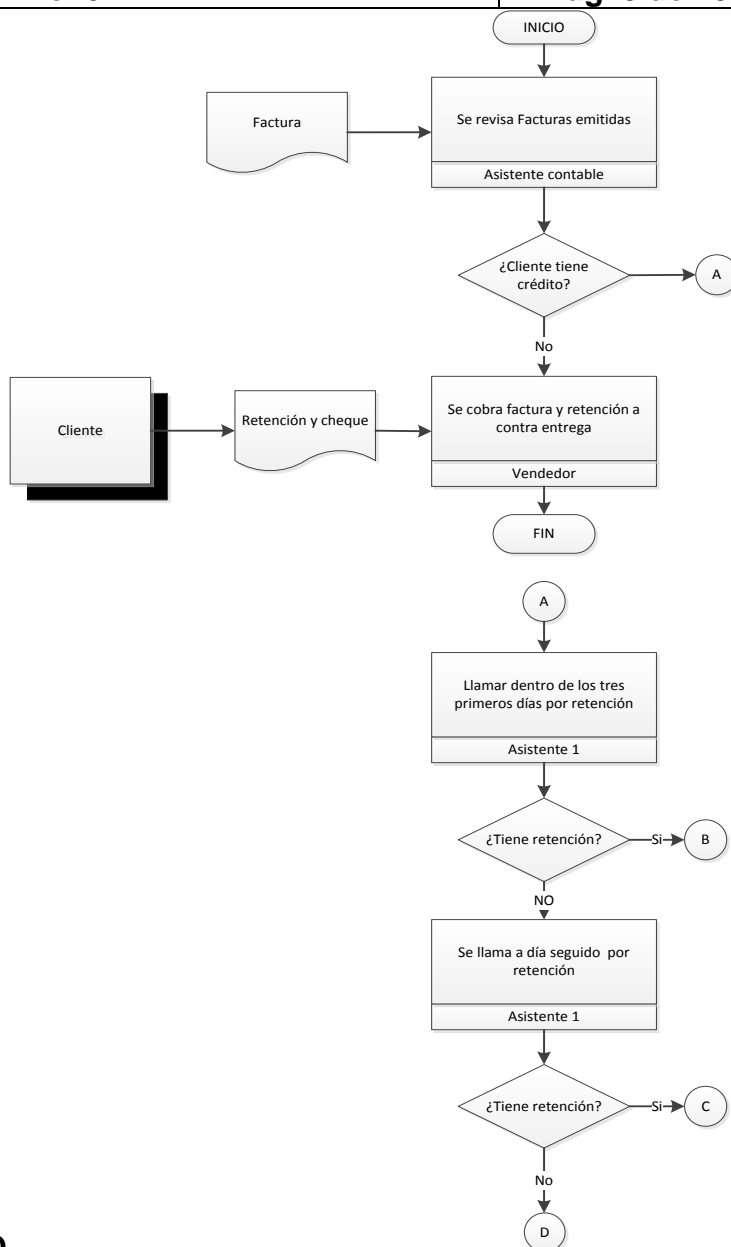
Código	Nombre
D01-COM-002	Ley de bancos
D02-COM-002	Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-COM-002	Cheques	Impreso	5 años	Incinerar
R02-COM-002	Facturas de venta	Impreso	5 años	Incinerar
R03-COM-002	Depósitos	Impreso	5 años	Incinerar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Comercial	Gerente Comercial
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

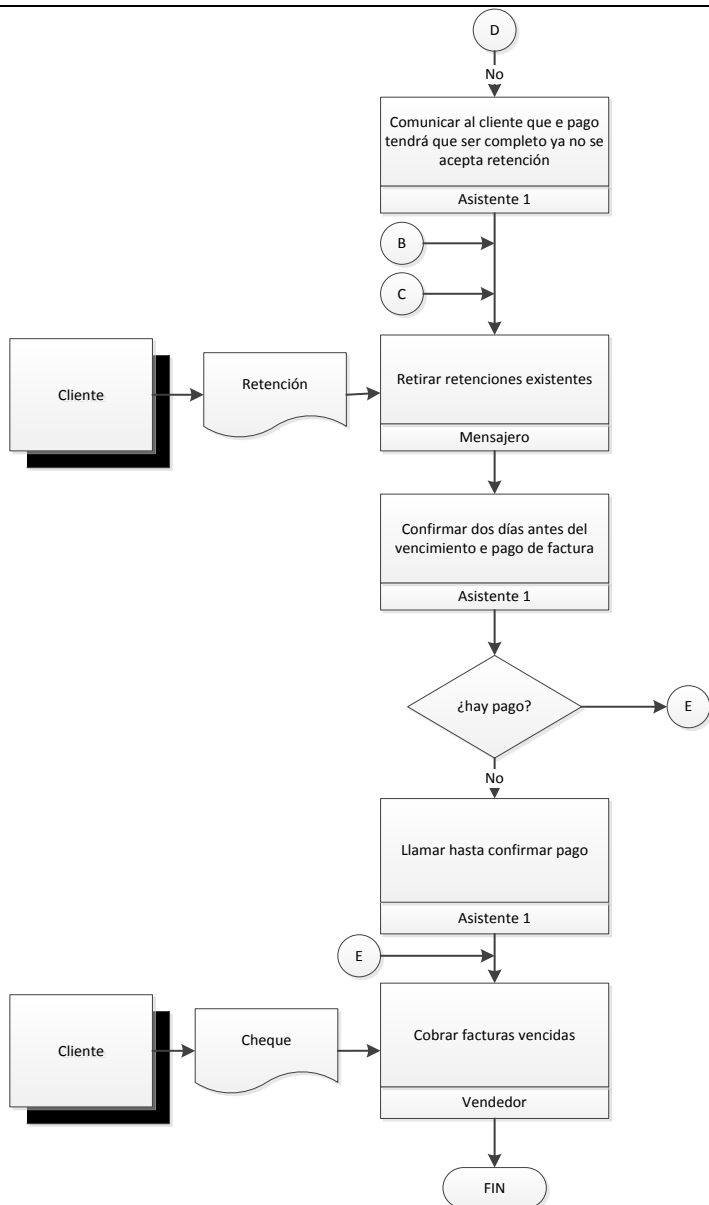
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:COM-002	Cobranza		
Edición No. 01		Pág. 3 de 233	



9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Comercial	Gerente Comercial
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:COM-002	Cobranza		
Edición No. 01		Pág. 4 de 233	



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Comercial	Gerente Comercial
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-002	Pago de Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 184 de 233

1. PROPOSITO

Realizar el pago a los trabajadores de la empresa e manera puntual a través de transferencia bancaria o cheque para la satisfacción de los trabajadores

2. ALCANCE

A todos los trabajadores de la empresa XYZ. Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. DEFINICIONES

Quincena: un periodo de tiempo conformado por quince días, en el mes existe la primera quincena el 15 de cada mes y el 30 a segunda quincena

5. POLÍTICAS

El pago de la primera quincena hasta el 15 de cada mes y el pago de la segunda quincena hasta el 30 de cada mes, incluyendo el sueldo más horas extras correspondientes a cada trabajador.

Todo trabajador tiene que tener cuenta en el Banco del Pichincha.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de errores en la nomina					
Descripción	Cuantos errores en la nómina sobre el total de espacios a llenarse					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Número de errores *100/ total de espacios a llenar	Asistente de gerencia	Mensual	Negativo	1%	5%	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-002	Pago de Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-002	Código de trabajo
D02-GTH-002	Reglamento del IESS

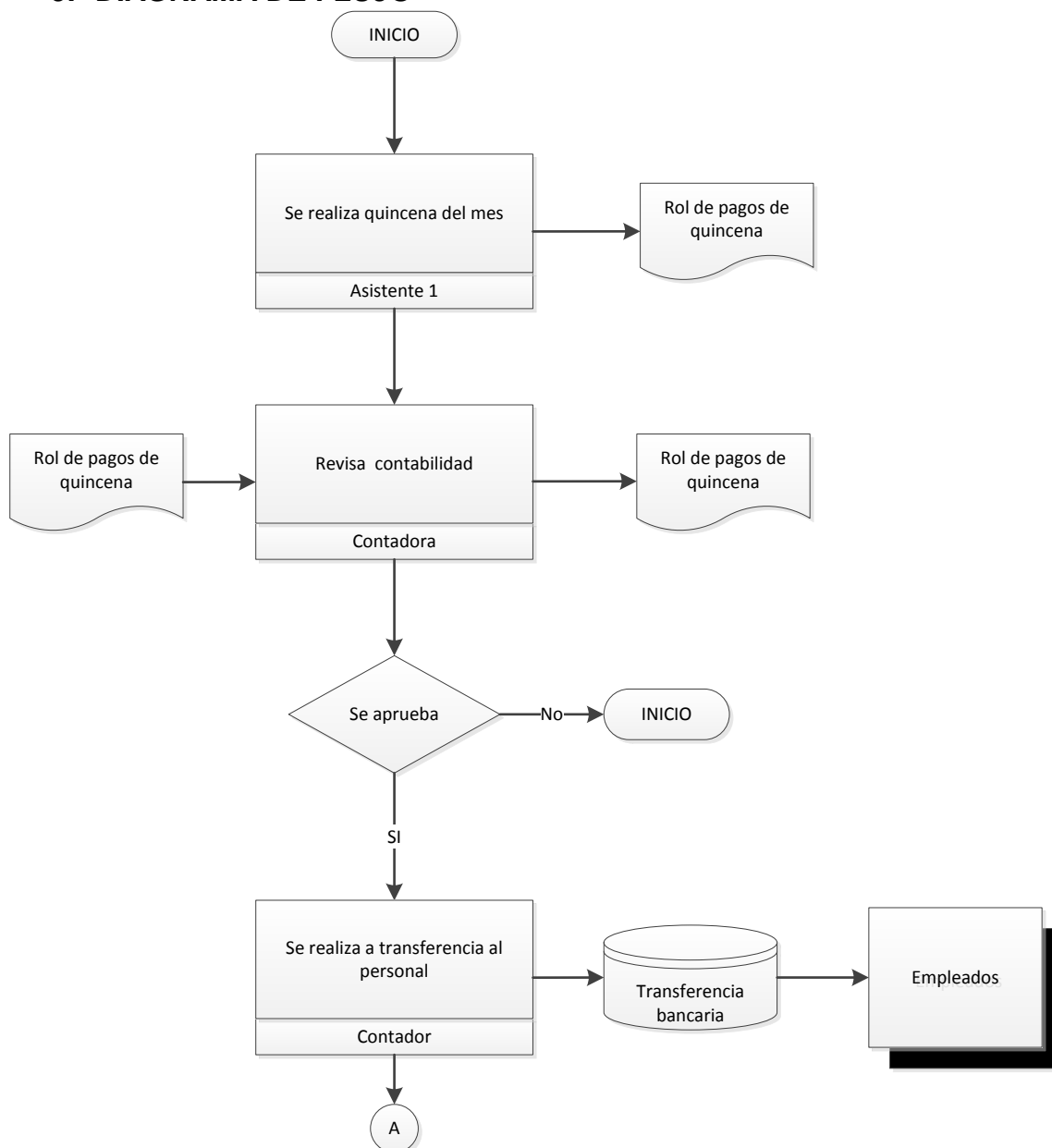
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-002	Roles de pagos y roles de quincena individuales firmado por empleado	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-GTH-002	Planillas de IESS pagadas	IMPRESO	TODA LA VIDA DE LA EMPRESA	

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

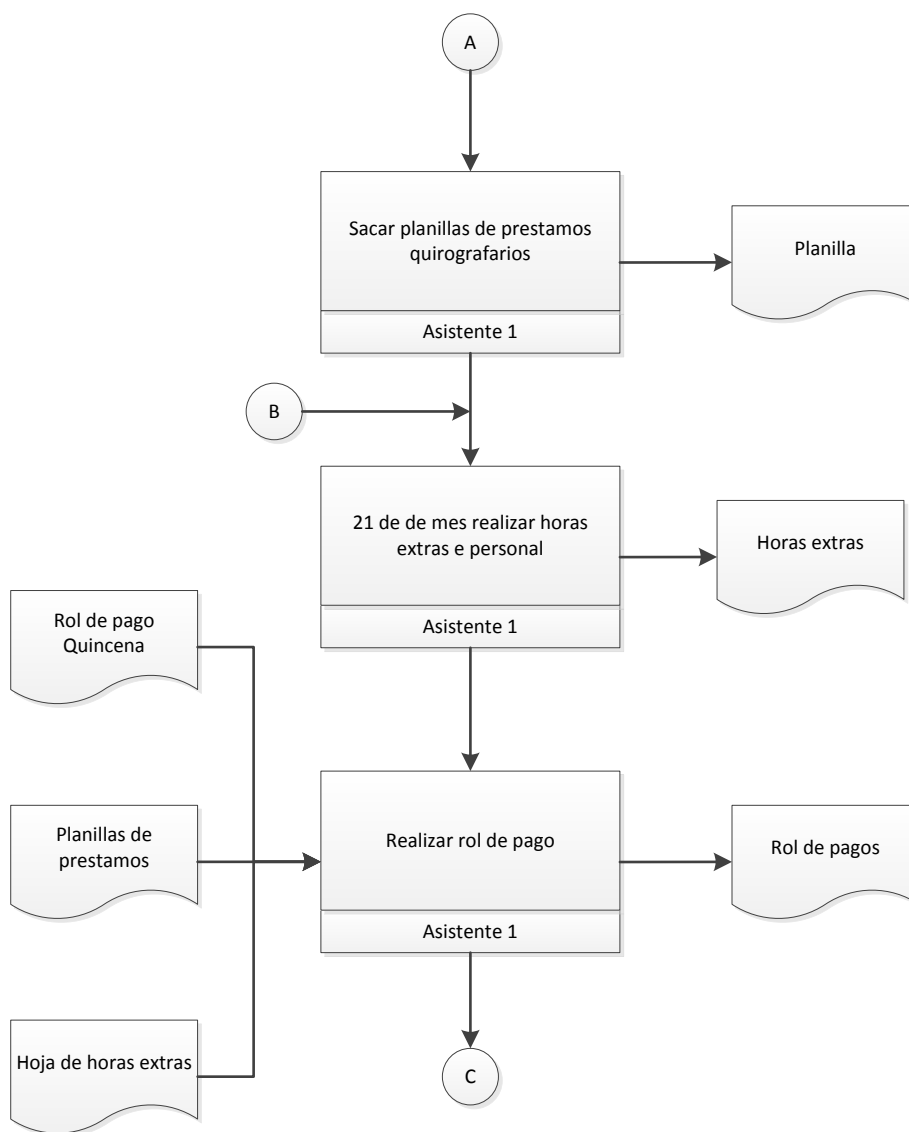
XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-002	Pago de Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

9. DIAGRAMA DE FLUJO



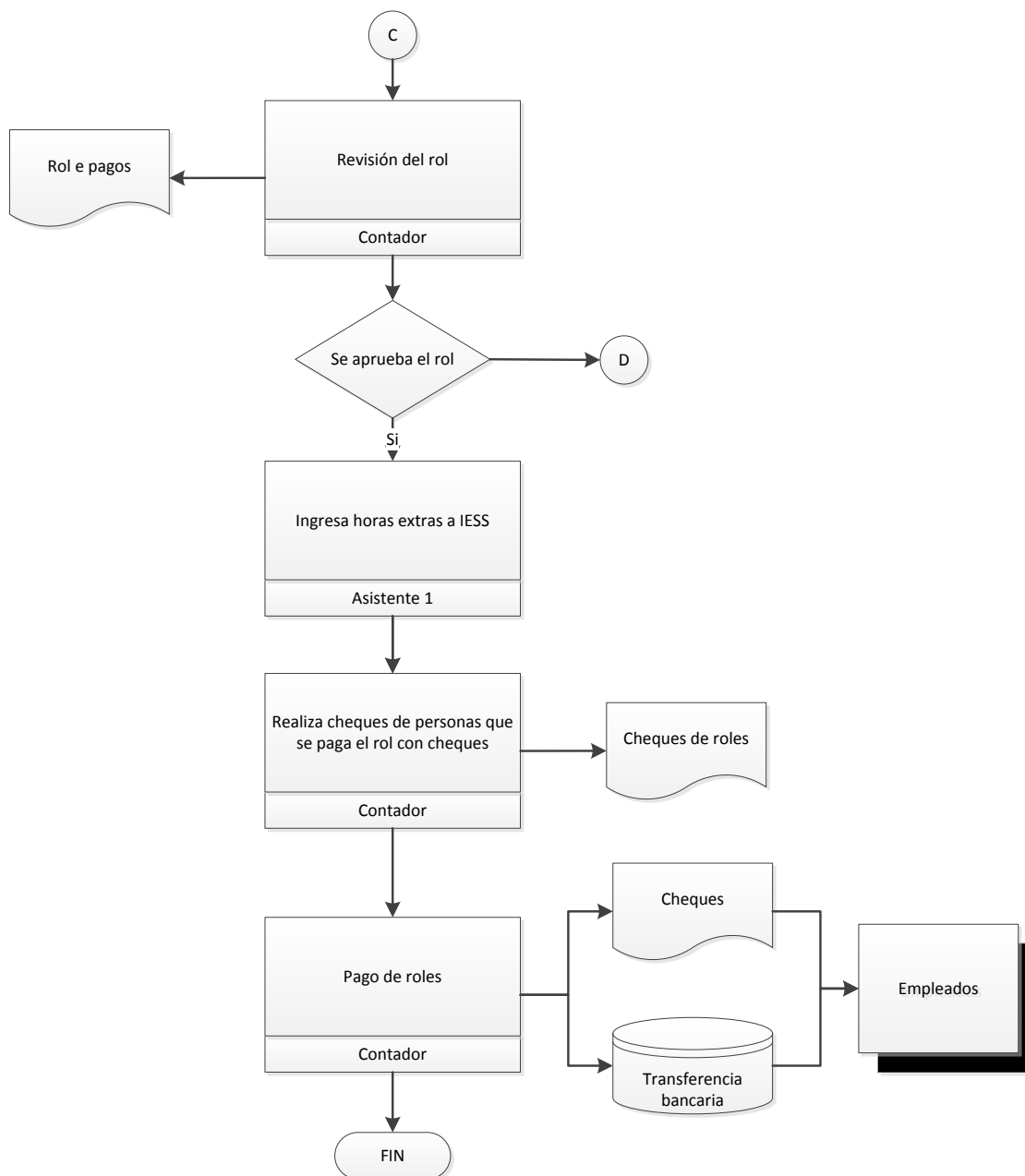
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-002	Pago de Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-002	Pago de Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 5 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-001	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 189 de 233

1. PROPOSITO

Incorporar personal competente con las actitudes que requiere la empresa por medio de un sistema de contratación bien elaborado y eficiente.

2. ALCANCE

Al personal aspirante al puesto solicitado en Quito

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Gerencia 1

4. DEFINICIONES

Aspirante: Personas que quieren o esperan por el puesto solicitado

5. POLÍTICAS

Personal que es contratado necesita apertura una cuenta en el Banco Pichincha o tener una

El proceso como duración es de 15 días sino se da por abandonado por falta de aspirantes o carpetas especializadas

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de personas que pasan el periodo de prueba					
Descripción	Del personal contratado cuantos pasan el periodo de prueba					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Personas que pasan el periodo de prueba * 100/ total de personas contratadas	Asistente de gerencia	Por cada solicitud de puesto	positivo	90%	98%	Jefe de planta

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-001	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-001	Código de trabajo
D02-GTH-001	Reglamento del IESS

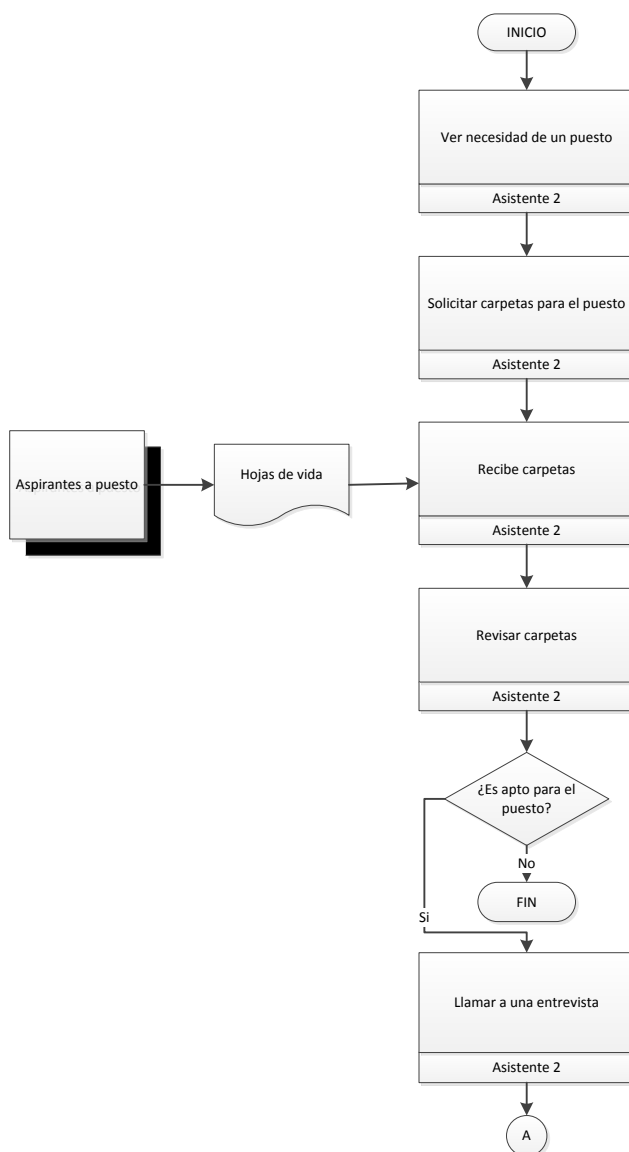
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-001	Contrato legalizado por el ministerio	IMPRESO	HASTA QUE EL TRABAJADOR PERMANESCA	ARCHIVA
R02-GTH-001	INGRESO IESS	IMPRESO	TODA LA VIDA DE LA EMPRES	ARCHIVA

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

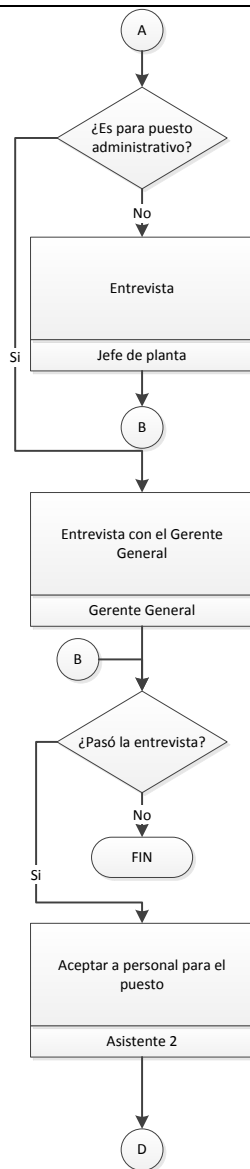
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-001	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

9. DIAGRAMA DE FLUJO



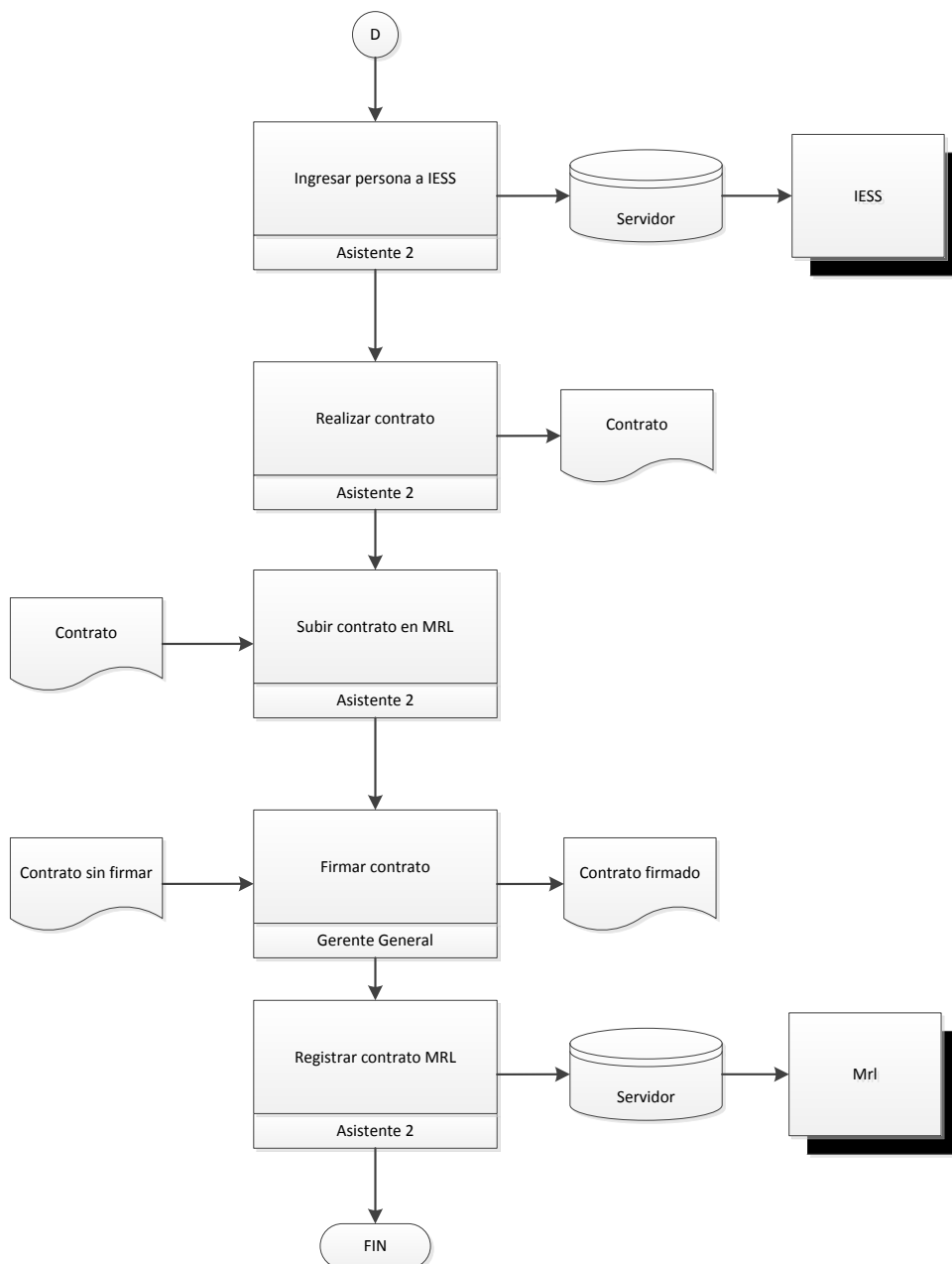
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-001	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:GTH-001	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 5 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de Gerencia	Gerente General
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:OPE-001	Planificación de la producción		
Edición No. 01			Pág. 194 de 233

1. PROPOSITO

Organizar y planificar la producción diaria de cada tipo de producto para así lograr las entregas de productos en los tiempos establecidos a nuestros clientes mediante una programación eficiente y clara para cada puesto de trabajo

2. ALCANCE

Programación diaria de los pedidos ingresados por cada día para cada puesto de trabajo y trabajador

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de planta

4. DEFINICIONES

Producción: elaboración de un producto mediante trabajo

Producto: cosa producida

5. POLÍTICAS

La planificación es diaria

Tiene que ser dirigida a cada trabajador de la empresa y tiene que ser entregada a las 7 am.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de producción					
Descripción	De la producción diaria el cumplimiento de lo solicitado					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Producción cumplida diaria * 100/ planificación de producción total diaria	Jefe de Planta	Diaria	Positivo	96%	99%	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:OPE-001	Planificación de la producción		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-OPE-001	Manual de procedimientos

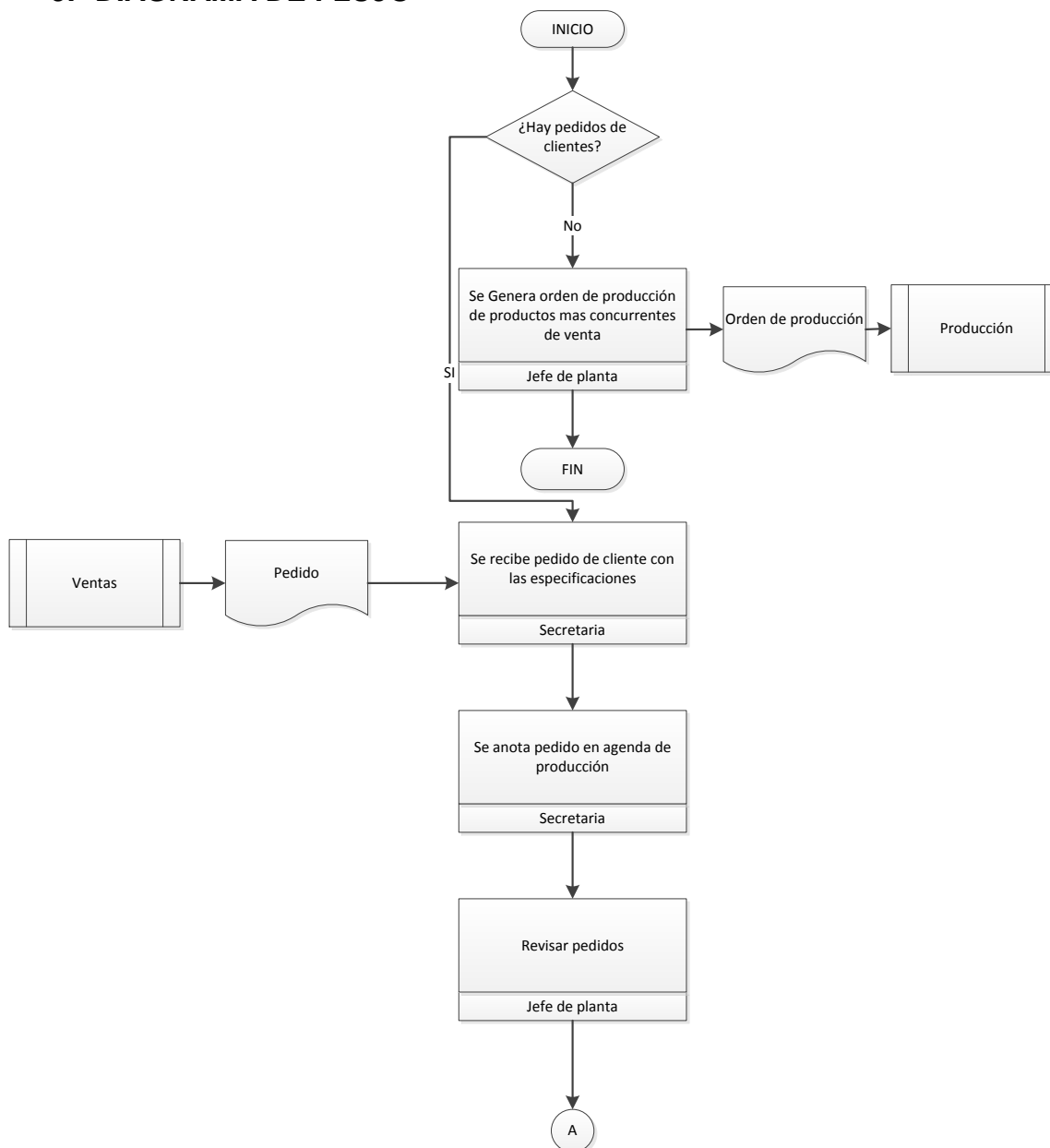
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-OPE-001	Cumplimiento de las ordenes de producción por cada trabajador	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R01-OPE-002	Ordenes de producción firmadas por cada trabajador	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R03-OPE-001	Pedidos de clientes	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R04-OPE-001	Ordenes de producción	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

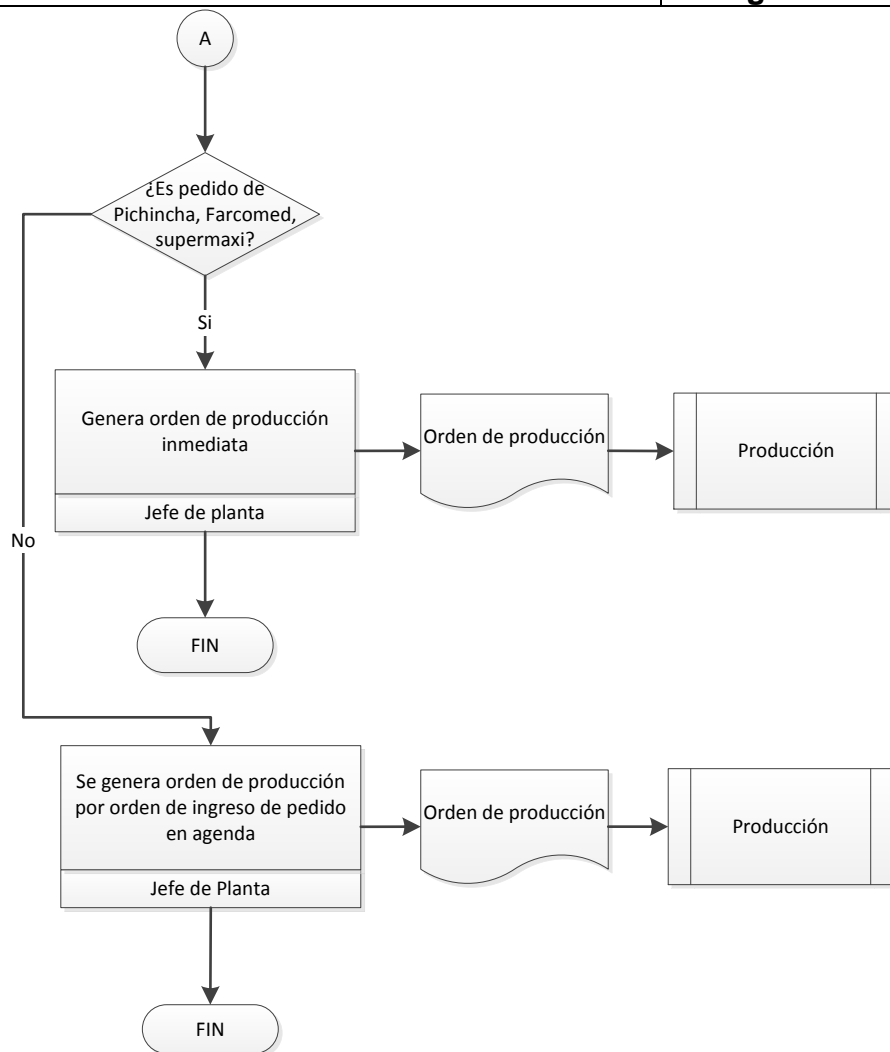
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:OPE-001	Planificación de la producción		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:OPE-001	Planificación de la producción		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: OPE-002	Producción de Rollos		
Edición No. 01			Pág. 198 de 233

1. PROPOSITO

Elaborar rollos de papel con impresión y sin impresión de acuerdo a lo solicitado por la producción manteniendo los estándares de calidad y productividad a través de un proceso eficiente

2. ALCANCE

Producción diaria establecida en las órdenes de producción

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Operarios

4. DEFINICIONES

Operarios: personal que opera una maquina

5. POLÍTICAS

El trabajador tiene que usar los implementos otorgados a cada máquina para su trabajo

La producción es diaria a cumplirse en el tiempo establecido

6. INDICADORES

Nombre	Rollos producidos					
Descripción	Cantidad de rollos producidos sobre la cantidad de rollos solicitados					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Numero de rollos producidos* 100/ número de rollos solicitados	Operario	diario	positivo	96%	99%	Jefe planta de

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de planta
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: OPE-002	Producción de Rollos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D001-OPE-002	Código de trabajo
D002-OPE-002	Reglamento interno
D003-OPE-002	Manual de procedimientos

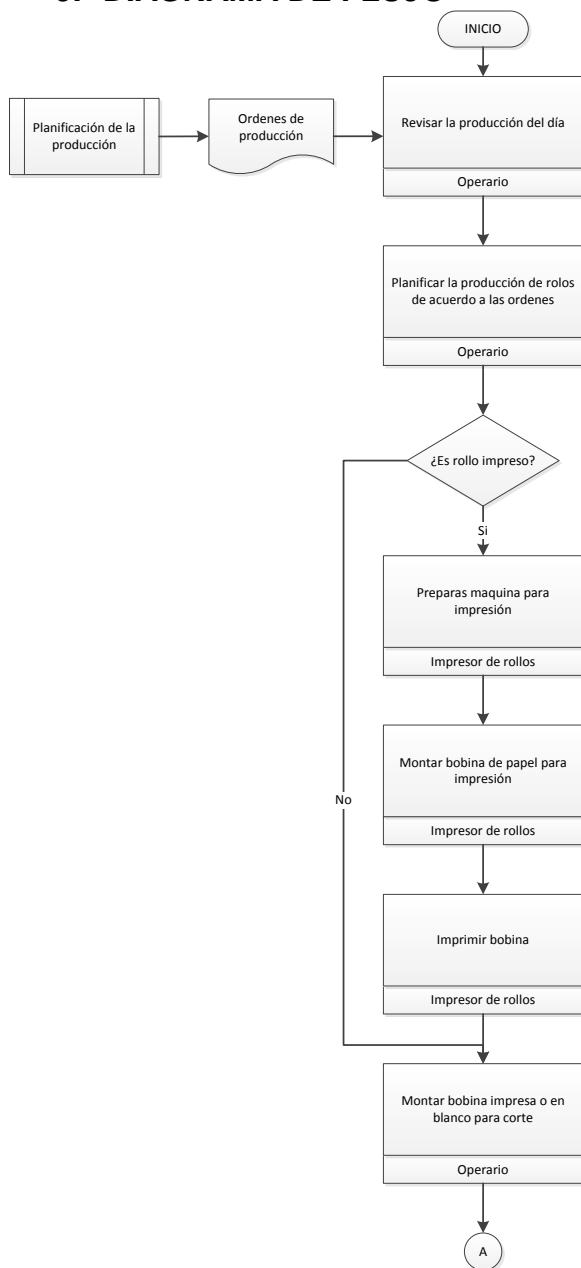
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
R001-OPE-002	Estadístico de producciones diarias, mensuales y estándares de producción	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R002-OPE-002	Hojas de producción diaria	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de planta
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

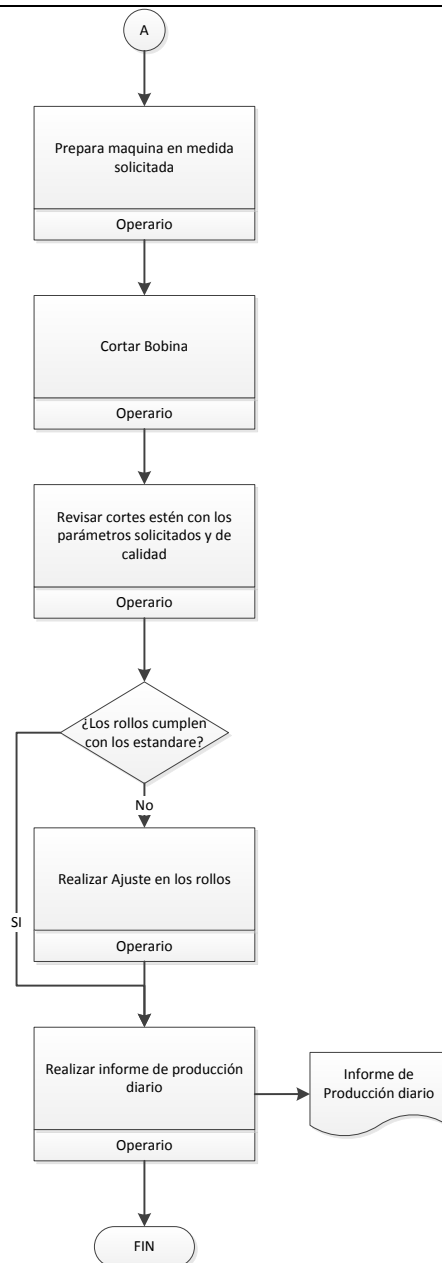
XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: OPE-002	Producción de Rollos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de planta
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: OPE-002	Producción de Rollos		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de planta
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código:OPE-003	Producción de pirotinas		
Edición No. 01			Pág. 202 de 233

1. PROPOSITO

Abastecer de pirotinas a nuestros clientes con los pedidos solicitado mediante un proceso eficiente de producción diario con altos estándares de calidad

2. ALCANCE

Desde la pirotina número 6 hasta la numero pirotina número 14 establecidos en las órdenes de producción por día.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Operarios

4. DEFINICIONES

Pirotina: base de papel para bocaditos o ponqué

5. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de pirotinas producidas					
Descripción	Porcentaje de pirotinas producidas diarias sobre el total de pirotinas solicitadas					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Pirotinas realizadas diarias * 100/ pirotinas solicitadas	Operario	diaria	Positivo	96%	99%	Jefe planta de

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de Planta
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código:OPE-003	Producción de pirotinas		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

6. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D001-OPE-003	Ordenes de producción
D002-OPE-003	Hojas de producción diaria

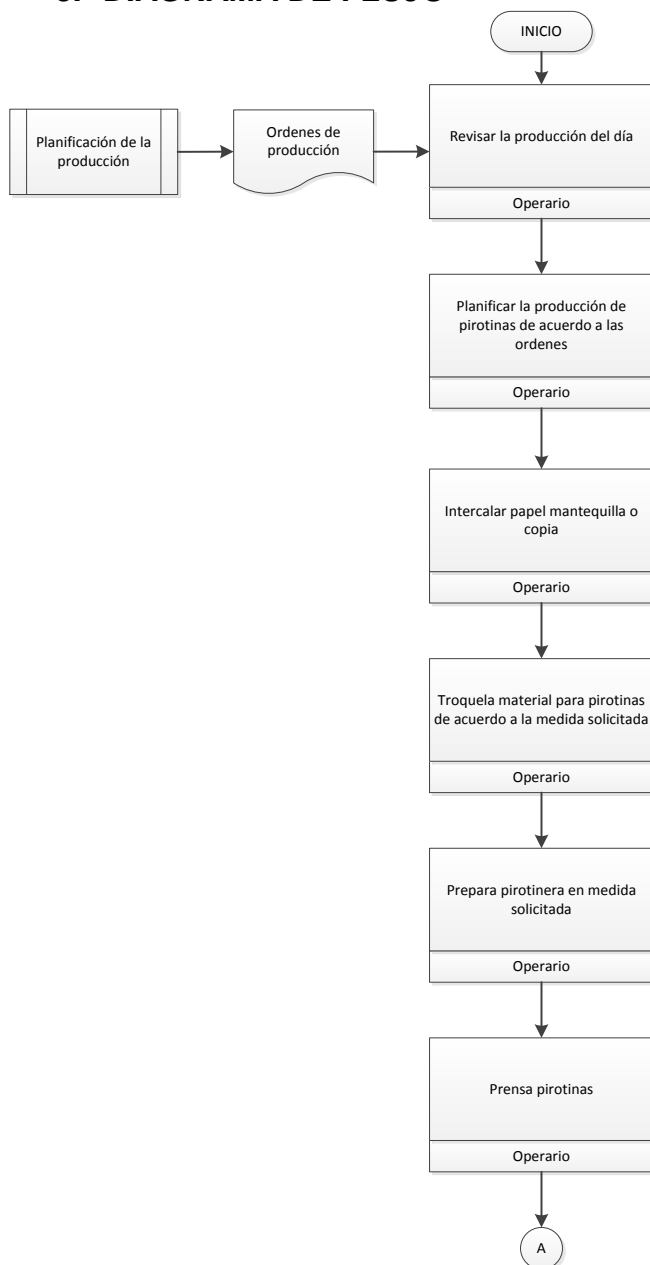
7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
R001-OPE-003	Informe de producción diaria	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de Planta
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

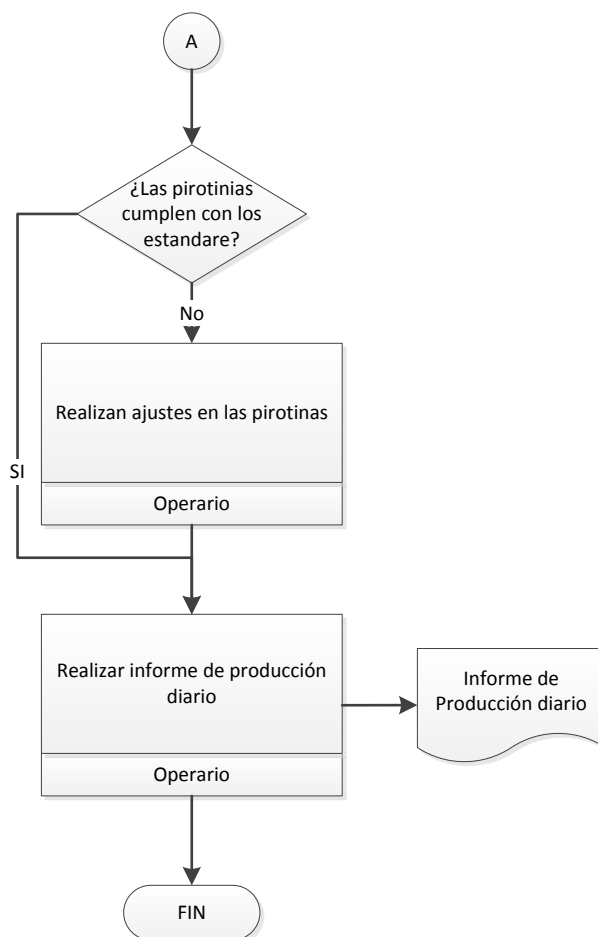
XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código:OPE-003	Producción de pirotinas		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de Planta
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código:OPE-003	Producción de pirotinas		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operario	Jefe de Planta
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-004	Gestión Tributaria		
Edición No. 01			Pág. 206 de 233

1. PROPOSITO

Cumplir con las obligaciones tributarias con el estado Ecuatoriano de manera clara y puntual a través de un sistema en el cual se generen los formularios de pago de manera puntual.

2. ALCANCE

Todos los impuestos que influyen a la empresa con el estado

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador general.

4. DEFINICIONES

- Impuesto: Es un tributo pagadero al estado
- Formularios de impuestos: papel donde se declara lo que se realizó y se paga
- Ats: reporte detallado de facturas emitidas (anexo transaccional simplificado)

5. POLITICAS

Lo realiza el contador de la empresa
Pasa por la supervisión de gerente

6. INDICADORES

Nombre	Notificaciones SRI					
Descripción	Notificaciones emitidas por el SRI por incumplimientos					
Fórmula de calculo	Responsa ble	Frecuenci a	Sentido	LI	LS	Respons able del análisis
Notificaciones recibidas del SRI en el año	Contador	Cada año	Negativ o	0	1	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de contabilidad	Contador General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-004	Gestión Tributaria		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-004	Formularios
D02-GFI-004	Declaraciones
D03-GFI-004	Ats
D04-GFI-004	Documentación de la empresa

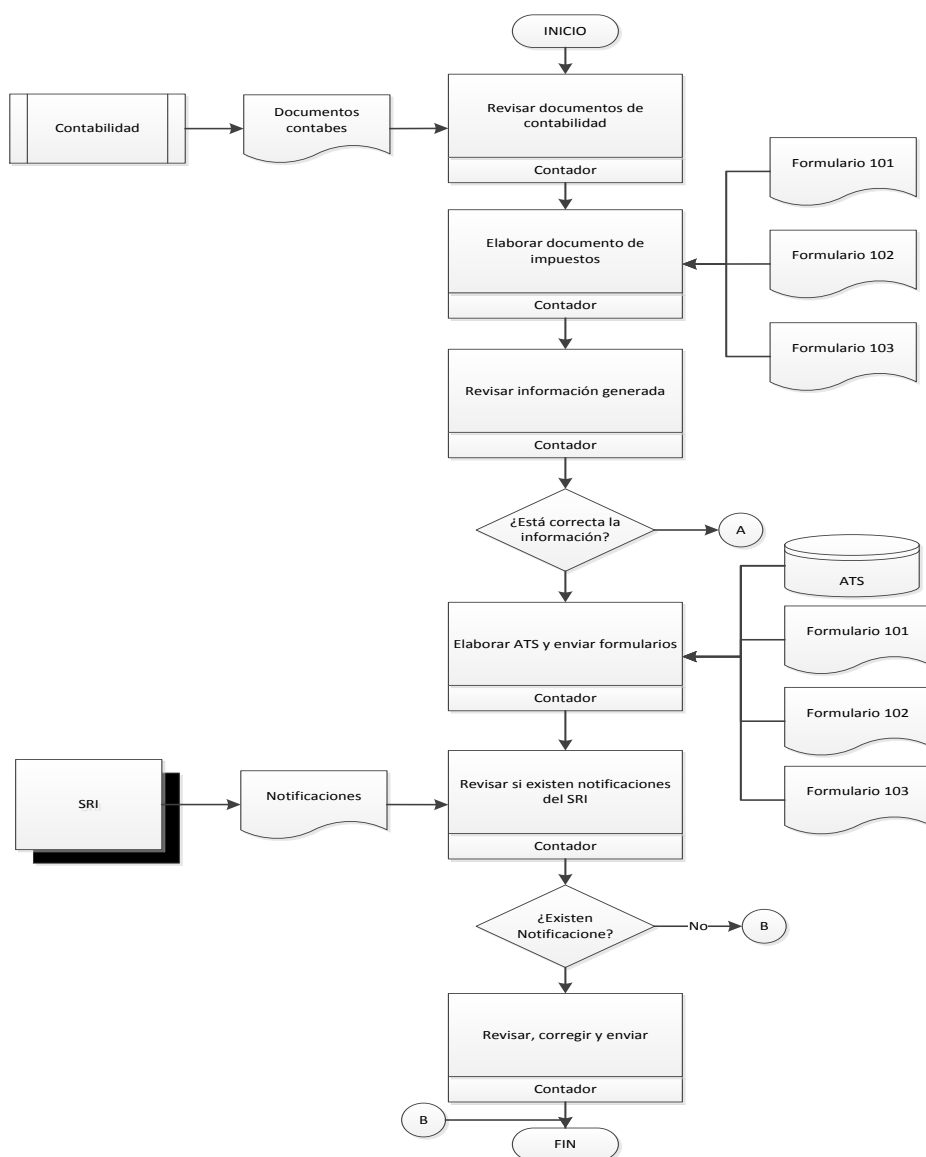
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
R01-GFI-004	Comprobantes de pago	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-GFI-004	Reps impresos y firmados	Digitales	5 AÑOS	FORMATEAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de contabilidad	Contador General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cía. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-004	Gestión Tributaria		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente de contabilidad	Contador General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GTH-003	Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 209 de 233

1. PROPOSITO

Tener un personal capacitado en todo lo referente de la empresa a través de un sistema de capacitación calendarizado.

2. ALCANCE

Para todo el personal de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de planta

4. DEFINICIONES

- Plan de capacitación: Planificación detallada en un manual de las capacitaciones a efectuarse en el tiempo.
- Instructor: Persona que dicta la capacitación, especializada en el tema a darse en la capacitación.

5. INDICADORES

Nombre	Capacitaciones realizadas					
Descripción	Cumplimiento de las capacitaciones planificadas en el año cuantas se realizan					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
#Capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones planificadas x100	Asistente Gerencia	Cada año	Positivo	85 %	99 %	Asistente de Gerencia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Planta	Gerente General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GTH-003	Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

6. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D001-GTH-003	Plan de Capacitación

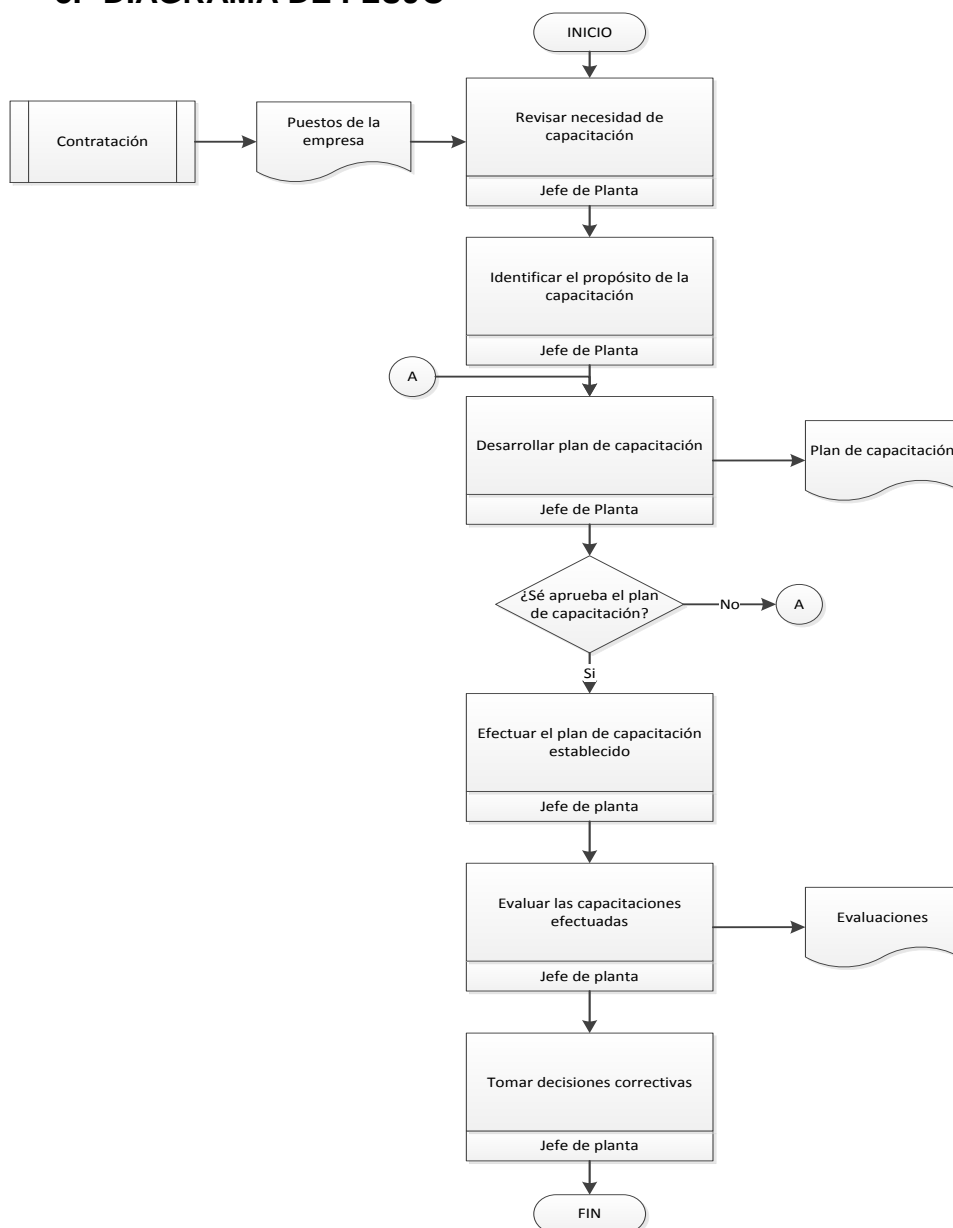
7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
R001-GTH-003	Firmas de asistencia a las capacitaciones	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R002-GTH-003	Facturas de cursos de capacitación por externos	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Planta	Gerente General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GTH-003	Capacitación		
Edición No. 01		Pág. 3 de 233	

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Planta	Gerente General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: MCO-003	Auditoria Interna		
Edición No. 01			Pág. 212 de 233

1. PROPOSITO

Brindar un informe completo a la junta de acciones de la situación de la empresa para así tomar decisiones correctivas de cada área de la misma por medio de la revisión de documentos y balances.

2. ALCANCE

Todas las áreas de la empresa

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador general

4. DEFINICIONES

Auditoria Interna: revisar todo lo de la empresa establecido en un cuadro aprobado por la alta gerencia para ver que no exista ninguna desviación o alteración

5. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de errores en el registro					
Descripción	Del total de errores sobre el total de registros revisados					
Fórmula de calculo	Responsa ble	Frecuenci a	Sentido	LI	LS	Responsa ble del análisis
# De errores en registro/ Total de registros revisados x 100	Asistente Gerencia	Cada año	Positivo	10 %	15 %	Asistente de Gerencia

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Contador General	Gerente General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: MCO-003	Auditoria Interna		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

6. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-MCO-003	Documentación de la empresa

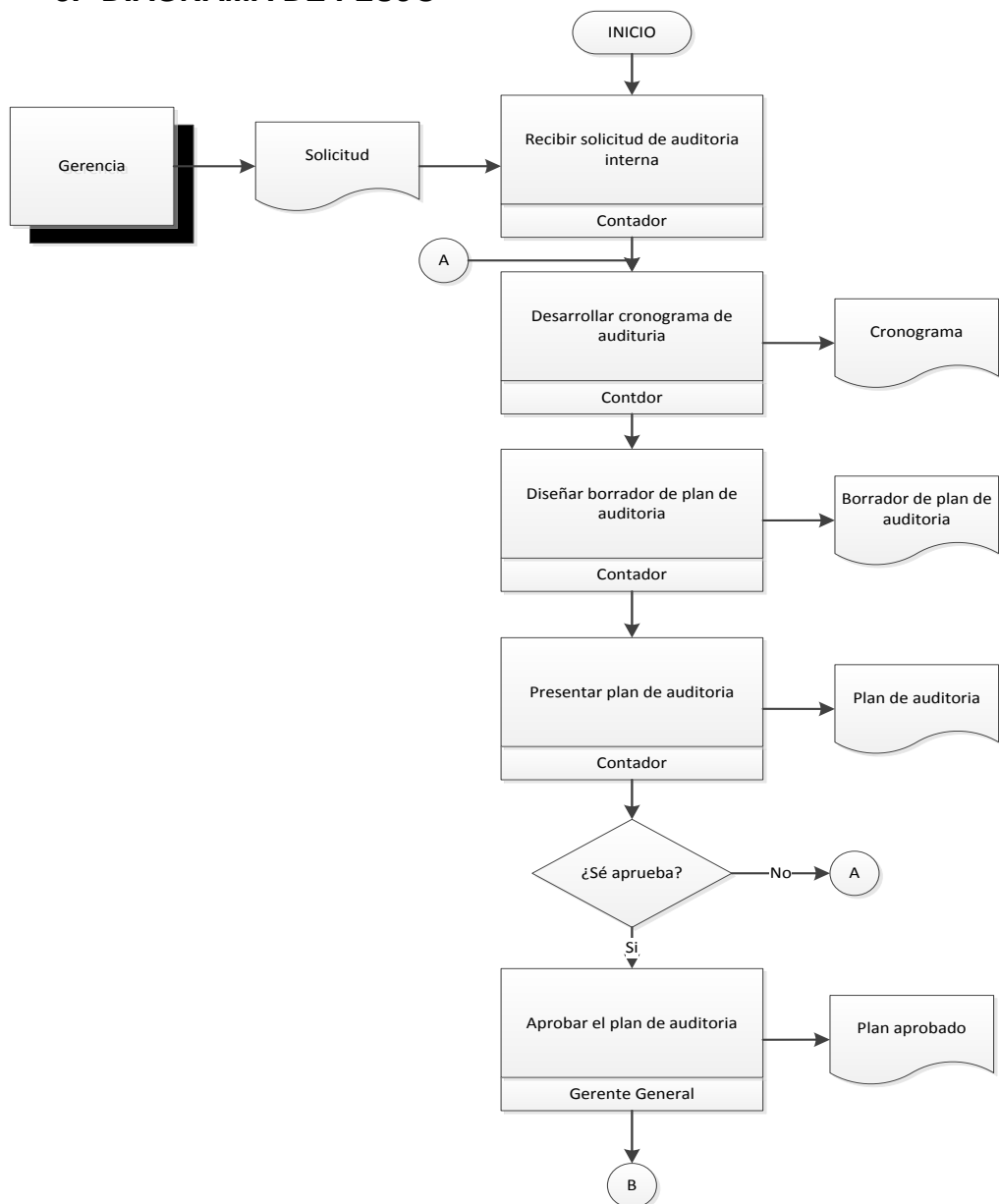
7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-MCO-003	Informe de auditoria	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R002-MCO-003	Evidencias encontradas	IMPRESO	5AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Contador General	Gerente General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

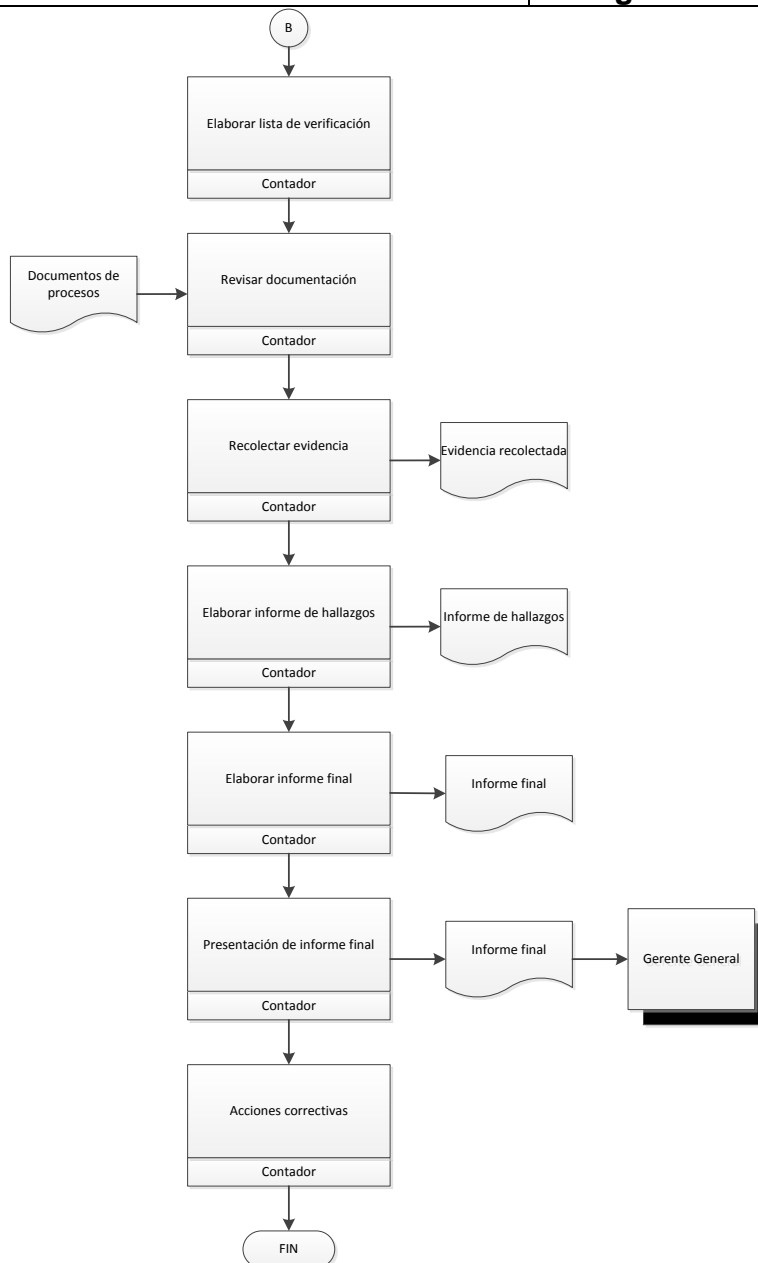
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: MCO-003	Auditoria Interna		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Contador General	Gerente General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: MCO-003	Auditoria Interna		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Contador General	Gerente General
Fecha:01/12/15	Fecha:01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-002	Control de la gestión		
Edición No. 01			Pág. 216 de 233

1. PROPOSITO

Evaluar el estado de la gestión del cumplimiento del plan estratégico a través de indicadores que evalúen la gestión del plan

2. ALCANCE

Todos los indicadores de cada proceso

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de planta

4. DEFINICIONES

- Indicadores: formulas establecida para determinar el cumplimiento o la eficacia del proceso.
- Eficacia: Relación presente entre el cumplimiento y los recursos empleados.

5. INDICADORES

Nombre	Cumplimento de objetivos					
Descripción	Los objetivos establecidos en trimestre se cumplen en que %					
Fórmula de calculo	Responsa ble	Frecuenci a	Sentido	LI	L S	Responsa ble del análisis
# de objetivo cumplidos / # objetivos propuestos x100	Asistente Gerencia	Trimestral	Positivo	80 %	99 %	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-002	Control de la gestión		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

6. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GES-002	Análisis de los procesos no conformes

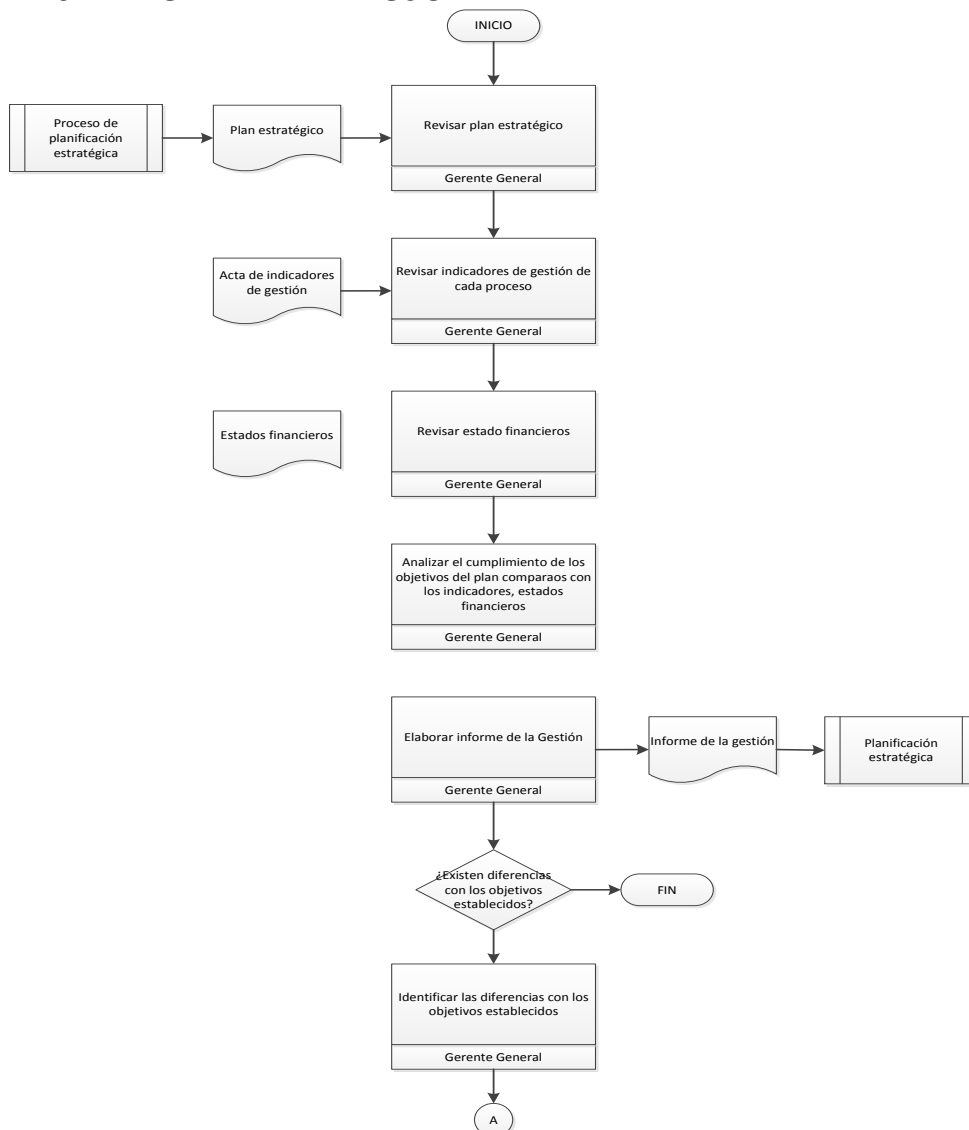
7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
R01-Ges-002	Revisión de indicadores Acta	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

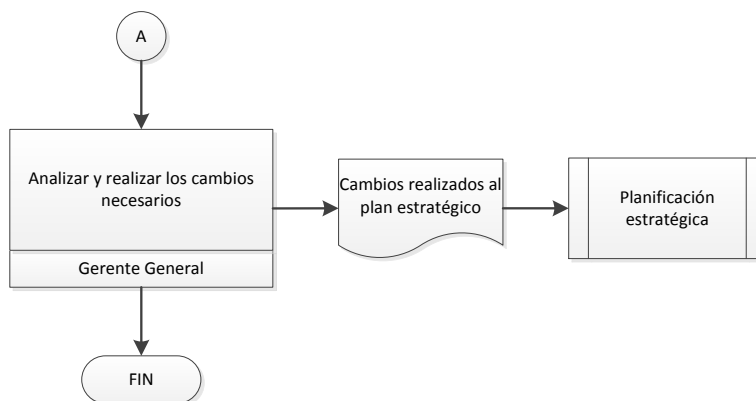
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-002	Control de la gestión		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GES-002	Control de la gestión		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General	Junta de Accionistas
Fecha: 01/12/15	Fecha: 01/12/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-003	Contabilidad		
Edición No. 01			Pág. 220 de 233

1. PROPOSITO

Mantener el registro de toda la parte contable para poder presentar balances al día.

2. ALCANCE

Para todos los documentos de la empresa tienen q ser registrados

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador general.

4. DEFINICIONES

- Balances: los estados que arroja e análisis de la contabilidad.
- Registro contable: el registro de los movimientos diarios de la empresa en un sistema o cuaderno

5. INDICADORES

Nombre	Ajustes contables					
Descripción	Porcentaje de ajustes que se realiza a la contabilidad por errores cometidos en los asientos contables					
Fórmula de calculo	Responsa ble	Frecuenci a	Sentido	LI	LS	Responsa ble del análisis
Ajustes contables*100/asientos totales	Contador	Mensual	Negativo	1%	8%	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente Contable	Contador General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-003	Contabilidad		
Edición No. 01			Pág. 2 de 233

6. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-003	FACTURAS, EGRESOS, RETENCIONES

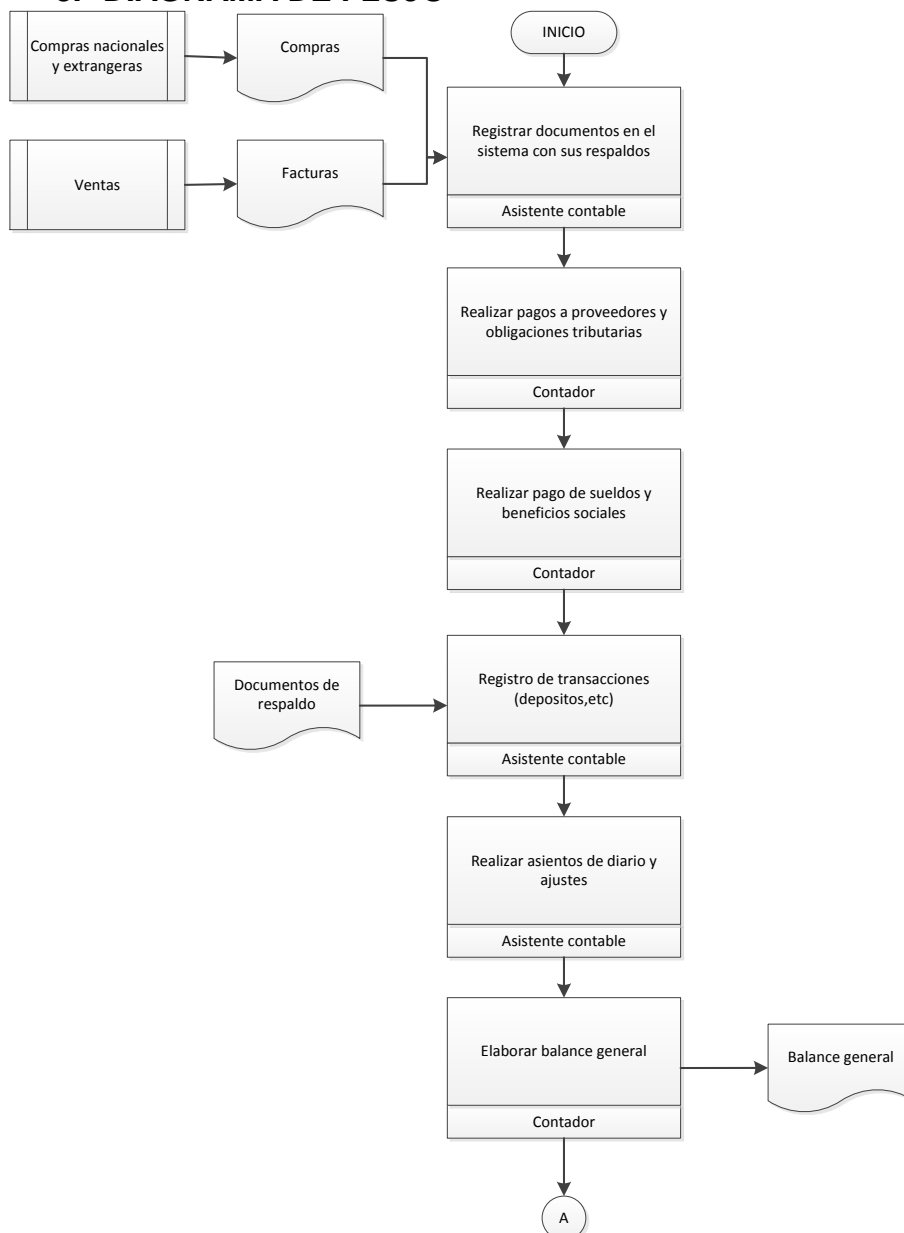
7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-003	Balances Generales	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R02-GFI-003	Egresos	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR
R03-GFI-003	Facturas	IMPRESO	5 AÑOS	INCINERAR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente Contable	Contador General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

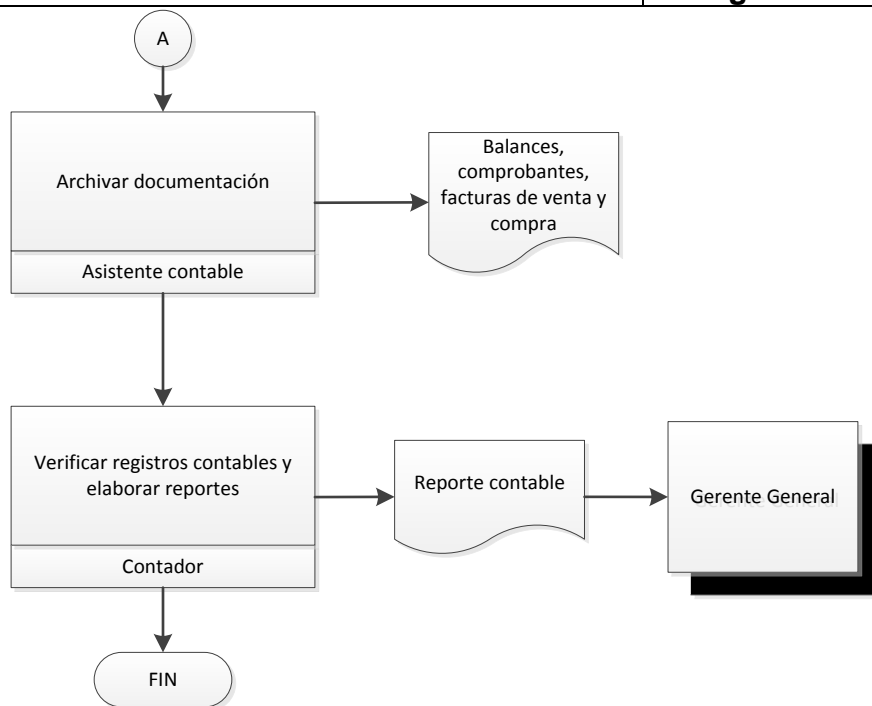
XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-003	Contabilidad		
Edición No. 01			Pág. 3 de 233

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente Contable	Contador General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15

XYZ Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: GFI-003	Contabilidad		
Edición No. 01			Pág. 4 de 233



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente Contable	Contador General
Fecha:06/10/15	Fecha:06/10/15